



**UNIVERSIDADE DO MINHO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS**

**LICENCIATURA EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EMPRESAS**

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS PME'S:  
ESTUDO DE CASO NA LOGICAB SARL**

**RONILDO DOS REIS NEVES**

**Mindelo 2015**

**RONILDO DOS REIS NEVES**

# **A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS PME's: ESTUDO DE CASO NA LOGICAB SARL**

Memória monográfica apresentada para  
cumprimento dos requisitos necessários a  
obtenção do grau de Licenciatura em  
Organização e Gestão de Empresas da  
Universidade do Mindelo.

**Orientadora: Doutora Helena Gomes**

**Mindelo, 2015**

## DECLARAÇÃO

Ronildo dos Reis Neves, autor da obra da Monografia “ A Avaliação de Desempenho nas PME's: Estudo de Caso na LOGICAB SARL, declaro que, salvo fontes devidamente citadas e referidas, o presente documento é fruto do seu trabalho pessoal, individual e original.

Mindelo 01 de Julho de 2015

Ronildo dos Reis Neves

## **DEDICATÓRIA**

No fim de mais uma etapa muito importante na minha vida, dedico este trabalho aos meus queridos pais. Ao meu pai António Neves Rodrigues pelo seu amor e atenção e á minha mãe Jesuína Antónia dos Reis Rodrigues pela sua incondicional dedicação e carinho e valores que me transmitiu .

## AGREDECIMENTOS

Este trabalho é resultado de esforço e de muita dedicação pessoal. Entretanto é também resultado de muitos que colaboraram para a sua realização a quem devo o meu elevado apreço. Começo em primeiro lugar a agradecer a Deus pela vida.

Aos meus Pais, António Rodrigues e Jesuína Rodrigues, que têm feito todo o esforço possível para a minha formação, obrigado por tudo.

À toda a minha família e principalmente á minha irmã Romira Neves, que tem estado comigo durante todo essa etapa académica. Muito obrigado.

A todos os meus colegas de turma e também da casa que estiveram comigo durante esses anos. Obrigado pelo companheirismo, amizade e também obrigado pelo apoio nos momentos difíceis, juntos fomos uma verdadeira família. Não esquecerei jamais de vocês.

À minha companheira Adalgisa Lima por fazer parte da minha vida nesse momento tão importante, obrigado pelo amor, amizade e companheirismo, que foi muito benéfica, deste uma enorme contribuição.

Á Universidade do Mindelo e a todos os docentes que estiveram comigo durante esses anos, pelos conhecimentos transmitidos. Principalmente á minha orientadora doutora Helena Gomes pelas suas sabias orientações, apoio e acompanhamento incansável, para que esse trabalho fosse realizado. À LOGICAB SARL., pela oportunidade e disponibilidade para realizar o estudo de caso. Em fim **MUITO OBRIGADO** a todos!

## EPÍGRAFE

“O que não pode ser medido não pode ser gerido.”

(W.Eduards Deming)

## SUMÁRIO EXECUTIVO

O mundo empresarial hoje é cada vez mais competitivo, os clientes requerem um serviço de qualidade e um bom atendimento, por isso estão constantemente a avaliar a performance das empresas. A avaliação de desempenho surge como um processo dinâmico que visa fornecer informações às empresas sobre a sua performance empresarial e propor soluções de melhorias, que possam tornar as empresas, principalmente as PME's mais competitivas no mercado. Para tanto actualmente tem sido muito utilizado pelas empresas, pelos investigadores e académicos. Com isso percebe a sua grande importância.

É neste âmbito que se desenvolveu este trabalho de investigação, intitulado “ A Avaliação de Desempenho nas PME's: estudo de caso na LOGICAB SARL., objetivando, de forma geral, analisar a contribuição da AD para a melhoria da performance individual e organizacional nas PME's Cabo-Verdianas, num estudo de caso da LOGICAB SARL. O estudo de caso foi o instrumento metodológico central utilizado. Este estudo de caso foi conduzido por uma entrevista e pela aplicação de um questionário e foi apoiado por uma pesquisa bibliográfica e documental.

Com os resultados alcançados percebe-se a contribuição da avaliação de desempenho para a melhoria da performance individual e organizacional nas PME's. No caso da empresa em estudo os resultados revelam que esta utiliza um sistema de avaliação de desempenho não adequado às suas características, isto é um sistema da avaliação de desempenho utilizado pelas grandes empresas. Por outro lado a empresa tende a utilizar instrumentos que possibilita a adequação deste sistema de avaliação de desempenho às suas características para a melhoria do desempenho individual e performance organizacional, nomeadamente o feedback do processo de avaliação e a formação e capacitação dos trabalhadores.

**Palavras – chaves: Avaliação de desempenho, pequenas e médias empresas, performance organizacional**

## ABSTRACT

The business world today is increasingly competitive, customers require quality service and good care, so they are constantly evaluating the performance of companies. Performance evaluation emerges as a dynamic process that aims to provide information to companies about their business performance and propose improvements to solutions that can make companies, especially SMEs more competitive in the market. For that currently it has been widely used by business, researchers and academics. With that realizes its great importance.

It is in this context that has developed this research work, entitled "Evaluation of Performance in SMEs: Case study in LOGICAB SARL, aiming, in general, examine the AD's contribution to improving individual and organizational performance in SMEs Cape Verdean, a case study of LOGICAB SARL. The case study was the central methodological tool used. This case study was conducted by an interview and by applying a questionnaire and was supported by a bibliographical and documentary research.

With the results we see the performance evaluation of the contribution to the improvement of individual and organizational performance in SMEs. In the case of the company studied the results show that this uses a performance evaluation system not suited to its characteristics, this is a performance appraisal system used by large companies. On the other hand the company tends to use instruments that allows the suitability of performance assessment system to its characteristics to improve individual performance and organizational performance, including feedback from the evaluation process and the education and training of workers.

**Key - words: performance assessment, small and medium enterprises, organizational performance**



## ÍNDICE GERAL

SUMÁRIO EXECUTIVO.....	vi
ABSTRACT .....	vii
CAPITULO 1 .....	1
1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Contextualização .....	1
1.2. Justificação da Escolha Tema .....	3
1.3. Situação problemática e a Pergunta Partida .....	4
1.4. Objectivos.....	5
1.4.1. Objectivo geral .....	5
1.4.2. Objectivos específicos.....	5
1.5. Estrutura do trabalho .....	5
CAPITULO 2 .....	7
2. FUNDAMENTAÇÃO TEORICA DAPESQUISA .....	7
2.1. As PME's .....	7
2.1.1. Conceito de PME's.....	9
2.1.2. Importância das PME's para o desenvolvimento de Cabo Verde.....	11
2.2. A Avaliação do Desempenho.....	16
2.2.1. Conceito de avaliação de desempenho.....	17
2.2.2. Breve história da avaliação de desempenho.....	18
2.2.3. Avaliação de desempenho e a gestão de recursos humanos.....	19
2.2.4. Métodos de avaliação de desempenho .....	21
2.2.4.1. Métodos tradicionais de avaliação de desempenho .....	22
2.2.4.2. Métodos modernos de avaliação de desempenho .....	25
2.2.5. A avaliação de desempenho nas PME's.....	27
2.3. Performance empresarial.....	28
2.3.1. Conceito de performance empresarial.....	29

2.3.2. Modelos de avaliação de performance empresarial .....	30
CAPITULO 3 .....	40
3. PROCEDIMENTOSMETODOLOGICOS .....	40
3.1. Natureza de pesquisa.....	40
3.1.1. Estudo de Caso .....	41
3.2. Técnicas de pesquisas.....	42
3.2.1. O Questionário .....	42
3.2.2. A entrevista .....	43
3.3. Técnicas de Tratamento e Analise dos Dados.....	44
CAPITULO 4 .....	45
4. ESTUDO DE CASO .....	45
4.1. Apresentação e caracterização da empresa .....	45
4.2. Apresentação e Análise dos Dados .....	49
4.2.1. O Sistema de avaliação de desempenho da LOGICAB SARL.....	50
4.2.2. Apresentação e Análise dos Dados dos Colaboradores .....	52
4.2.2.1. Caracterização.....	53
4.2.3. Discussão dos dados.....	63
4.2.3.1. Cruzamento de variáveis.....	66
4.3. Propostas de procedimentos de avaliação de desempenho com impacto na performance empresarial .....	69
CAPITULO 5 .....	73
5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES FINAIS .....	73
5.1. Conclusão.....	73
5.2. Limitações da Pesquisa .....	75
5.3. Recomendações Finais .....	75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	77
APÊNDICES .....	81

## LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura básica do Balanced Scorecard .....	37
Figura 2 - Organigrama da LOGICAB SARL.....	47

## LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Género dos inquiridos .....	53
Gráfico 2 - Idade dos inquiridos .....	53
Gráfico 3 - Naturalidade dos inquiridos .....	54
Gráfico 4 - Nível de Escolaridade .....	54
Gráfico 5 - Tempo de trabalho na empresa .....	55
Gráfico 6 - Compreende a missão a estrutura e os valores da empresa?.....	56
Gráfico 7 - Conhece os produtos/serviços disponibilizados pela empresa?.....	56
Gráfico 8 - Como é o processo de avaliação de desempenho da empresa?.....	57
Gráfico 9 - Se é sistemática, há quanto tempo a empresa utiliza o sistema de avaliação de desempenho?.....	57
Gráfico 10 - O sistema de avaliação de desempenho permite melhorar as habilidades na execução das suas tarefas?.....	58
Gráfico 11- O sistema de avaliação de desempenho tem foco no desenvolvimento das habilidades dos colaboradores? .....	59
Gráfico 12 - O sistema de avaliação de desempenho encoraja a iniciativa e a criatividade?.....	59
Gráfico 13 - O sistema de avaliação de desempenho impulsiona uma cultura organizacional focada nos funcionários?.....	60
Gráfico 14 - O sistema de avaliação de desempenho valoriza o feedback contínuo? ....	61
Gráfico 15- o sistema de avaliação de desempenho faculta o auto-aperfeiçoamento dos colaboradores?.....	61
Gráfico 16 - O sistema de avaliação de desempenho fomenta a confiança entre os colaboradores?.....	62
Gráfico 17 - O sistema de avaliação de desempenho promove a motivação dos colaboradores?.....	62

Gráfico18 - O sistema de avaliação de desempenho possibilita melhorar a performance da empresa no mercado?.....	63
---	----

## **LISTAS DE TABELAS**

Tabela 1- Principais características das Pequenas e Médias Empresas.....	12
Tabela 2: Análise da evolução de número de empresas em Cabo Verde .....	13
Tabela 3: Número de trabalhadores das empresas em Cabo Verde .....	14
Tabela 4: Volume de negócios das empresas em Cabo Verde .....	14
Tabela 5: Vantagens e Inconvenientes das PME's .....	15
Tabela 6: Principais modelos de avaliação de desempenho encontradas na literatura...	31
Tabela 7: Principais elementos dos sistemas de avaliação de desempenho .....	33
Tabela 8: Análise das modelos em relação aos elementos de avaliação de desempenho	34
Tabela 9: Análise dos modelos em relação aos elementos de avaliação de desempenho .....	35
Tabela 10: Tempo de trabalho na empresa? Nível de escolaridade?.....	66
Tabela11: O sistema de avaliação de desempenho tem foco no desenvolvimento das habilidades dos colaboradores? O sistema de avaliação de desempenho possibilita melhorar a performance da empresa no mercado? .....	68

## **GLOSSÁRIO DE ABREVIATURA S, SIGLAS E SIMBOLOS**

AD – Avaliação de Desempenho

CCE - Comissão das comunidades Europeias

INE – Instituto Nacional de Estatística

IAE – Inquérito Anual às Empresas

PME's – Pequenas e Médias Empresas

RE – Recenseamento Empresarial

REMPE - Regime Especial das Micro e Pequenas Empresas

SARL – Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada

SBA- Small Bussines Administration – órgãos nacionais de apoio àsPME's

SBERAE - Serviço de Apoio á Micro e Pequenas Empresas

SPSS – Statistical Package for Social Scienses

## CAPITULO 1

### 1. INTRODUÇÃO

A presente investigação tem como tema: “**A avaliação de desempenho nas PME's: estudo de caso na LOGICAB SARL**”.

#### 1.1. Contextualização

No ambiente actual de negócios onde os clientes são exigentes e buscam cada vez mais a satisfação, requerem um serviço de qualidade e um bom atendimento. Estes estão constantemente a avaliar a performance das empresas, podendo comprometer os objectivos destas caso não houver a satisfação das suas expectativas e necessidades.

É neste sentido que a avaliação de desempenho - **AD** assume grande importância para qualquer tipo de empresa, porque é uma ferramenta de gestão que permite fazer uma análise sistemática do desempenho do funcionário em função das actividades que executa, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Esta ferramenta é utilizada com o objectivo de contribuir para o desenvolvimento das pessoas e para o sucesso da empresa.

Um programa de avaliação de desempenho bem concedido e implementado traz benefícios para os subordinados, para as chefias e para a organização (Chiavenato, 2002). O autor ainda refere, aos benefícios da AD para cada um dos intervenientes no processo. Para os subordinados os benefícios compreendem a melhoria do seu comportamento e desempenho face aos padrões que a empresa mais valoriza, conhecimento das expectativas da hierarquia a respeito do seu desempenho, portanto a noção das orientações da chefia quanto ao seu desempenho futuro. Para a chefia esses benefícios traduzem-se numa maior precisão na avaliação de desempenho dos seus subordinados, permitindo melhorar o sistema de comunicação com os seus

subordinados fazendo-os compreender o processo de avaliação. Finalmente para a organização a AD tem como impacto:

- a contribuição de melhores condições de avaliação do potencial de cada subordinado,
- a identificação com maior rigor as necessidades de formação, de promoções e de progressões nas carreiras,
- dinamização da política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos colaboradores, não só de promoção mas sim também de crescimento e desenvolvimento pessoal, incrementado a produtividade e o relacionamento interpessoal na empresa.

Em Cabo Verde os sistemas de avaliação de desempenho são geralmente utilizados pelas grandes empresas, como VIVOENERGY, ENACOL, ENAPOR e ainda pela função pública.

Nas PME's devido às suas especificidades a AD nem sempre é utilizada como ferramenta de gestão de forma sistematizada. As PME's devem implementar modelos de gestão baseados em suas necessidades particulares e não em modelos baseados nas chamadas "boas práticas" que têm sua origem principalmente de grandes organizações (Jarvis, Curran, Kitching, et al., 2000, *apud* Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin, 2010).

A maioria das PME's são geridas pelos próprios donos que nem sempre detêm conhecimento na área ou então não possuem ainda uma percepção sobre a contribuição dessa ferramenta para a performance das mesmas. Um modelo de avaliação de desempenho pode direccionar o processo de melhoria e mudança das PME's, promover a gestão colaborativa e aprimorar a tomada de decisão ou a coordenação das acções planeadas. (Galdamez, Carpinetti e Gerolamo, 2009).

Deste modo há necessidade de ferramentas de gestão que permitam às PME's sistematizar a avaliação de desempenho que possa contribuir para a melhoria da performance das mesmas.

É neste âmbito que se pretende desenvolver este trabalho de investigação intitulado “Avaliação de desempenho nas PME's, desenvolvido na forma de um estudo de caso na LOGICAB SARL”.

## **1.2. Justificação da Escolha Tema**

No ambiente actual competitivo a avaliação de desempenho é de extrema importância para o sucesso de qualquer empresa, nomeadamente para PME's. Assim, uma das razões que justificam a escolha do tema é facto de existirem poucos trabalhos de investigação que abordam a questão de AD nas PME's.

A escolha deste tema justifica-se, ainda, pela curiosidade e vontade de aprofundar os conhecimentos teóricos e práticos sobre o assunto em questão, e também pela contribuição que poderá dar a empresa objecto de estudo.

A novidade teórica deste trabalho prende-se com a realização do estudo, que irá aprofundar os conhecimentos e os procedimentos de AD nas PME's, permitindo melhorar a performance dos colaboradores e das PME's no ambiente onde estão inseridas.



Quanto á prática permite dotar a empresa em estudo de um modelo de avaliação de desempenho adequado às suas características visando a melhoria da competitividade da mesma no mercado onde está inserido.

### 1.3. Situação problemática e a Pergunta Partida

Numa era caracterizada pelo dinamismo do mercado cada vez mais global, os recursos humanos são cada vez mais considerados como factores determinantes da competitividade das empresas. A avaliação do seu desempenho surge como um dos problemas críticos para o sucesso de qualquer empresa, e para as PME's em particular. Porém, as práticas actuais de AD nem sempre garantem articulação do desempenho do colaborador com a performance da empresa no mercado.

As PME's são vistas como empresas dinâmicas e inovadores e por isso muitas vezes são pressionadas pelo ambiente, a melhorarem a sua actuação e corresponder às expectativas dos diferentes *stakeholders*<sup>1</sup>. A fim de potenciar as vantagens competitivas das mesmas, é necessário o envolvimento de todos os colaboradores na dinâmica da gestão organizacional. Deste modo a integração dos colaboradores nas decisões empresariais, a valorização do conhecimento e das suas competências bem como a sua capacidade de aprendizagem constituem outros factores críticos da avaliação de desempenho e do sucesso da empresa.

Com base no exposto se formula, o **seguinte problema de investigação: até que ponto a avaliação de desempenho contribui para a melhoria da performance organizacional e individual nas pequenas e médias empresas, e no caso particular da LOGICAB SARL?**

---

<sup>1</sup> Stakeholder significa público estratégico e descreve uma pessoa ou grupo que fez um investimento ou tem acções ou interesse em uma empresa, negócio ou indústria. Em inglês stake significa interesse,.. (<http://www.significados.com.br/?s=stakeholders>)

## **1.4. Objectivos**

### **1.4.1. Objectivo geral**

Analisar a contribuição da AD para a melhoria da performance individual e organizacional nas PME's Cabo-Verdianas, num estudo de caso da LOGICAB SARL.

### **1.4.2. Objectivos específicos**

- Identificar a importância da AD enquanto instrumento de gestão das empresas
- Diagnosticar os instrumentos da AD adoptados da LOGICAB SARL
- Verificar a percepção dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho.
- Propostas de procedimentos de avaliação de desempenho com impacto na performance empresarial

## **1.5. Estrutura do trabalho**

Este trabalho de investigação está estruturado em 5 capítulos. O capítulo 1 faz a contextualização, justificação da escolha de tema, situação problemática e a pergunta de partida e apresenta os objectivos (objectivos geral e específicos). Seguidamente, o capítulo 2 abrange a apresentação do marco teórico da investigação, com ênfase na avaliação de desempenho, pequenas e médias empresas e performance empresarial.

Na sequência, o capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na realização desta pesquisa. Em seguida o capítulo 4 descreve o estudo de caso, iniciando com apresentação e caracterização da empresa em estudo, apresentação e análise dos dados e propostas de procedimentos de avaliação de desempenho com impacto na performance empresarial

Finalmente no quinto capítulo, apresentam-se as considerações finais e conclusões da pesquisa, como também as limitações da pesquisa.

## **CAPITULO 2**

### **2. FUNDAMENTAÇÃO TEORICA DA PESQUISA**

Neste capítulo apresenta-se o referencial teórico dos pressupostos básicos para o desenvolvimento da investigação.

Está dividido em secções, a primeira faz-se uma abordagem sobre as PME's, apresentando os conceitos bem como a sua importância para o desenvolvimento de Cabo Verde. A segunda explana os conceitos de avaliação de desempenho, faz uma breve história da avaliação de desempenho, relaciona a avaliação de desempenho e a gestão de recursos humanos, analisa os métodos de avaliação de desempenho e finaliza com a avaliação de desempenho nas PME's. Finalmente faz-se uma abordagem sobre os conceitos de performance empresarial e os modelos de avaliação de performance empresarial.

#### **2.1. As PME's**

Antes de debruçar sobre as pequenas e médias empresas é indispensável fazer uma pequena abordagem pelos conceitos das empresas.

Para Santos (1982 *apud* Chiavenato, 2007) “a empresa é comumente definida pelos economistas como uma unidade básica do sistema económico, cuja principal função é produzir bens e serviços. Para conseguir fabricar seus produtos, ou oferecer seus serviços, a empresa combina diversos factores de produção, ou seja, os recursos naturais, o capital e o trabalho, necessários para o desempenho da função produção”.

Já para Veiga (2008), “A empresa é um conjunto de factores de produção reunidos sob a autoridade de um indivíduo (empresário) ou de um grupo, com o objectivo de realizar um rendimento monetário através da produção de bens e serviços”.

No âmbito do IV Censo Empresarial de INE (2010), empresa é uma entidade correspondendo a uma unidade jurídica ou ao mais pequeno agrupamento de unidades jurídicas ou institucionais, dotada de autonomia de organização e de decisão na afectação de recursos às suas actividades de produção, exercendo uma ou várias actividades, num ou vários locais e que sejam fixas, visíveis, registadas ou não”.

Portanto as empresas têm a finalidade de produzir bens e serviços destinados à comercialização com intuito de satisfazer em termos quantitativo, mas também de uma forma qualitativa as necessidades humanas e estão presentes em todos os sistemas económicos, nos diversos sectores de actividades.

As empresas são agrupadas de acordo com as suas características. A dimensão das empresas é uma das formas de diferenciação mais valorizada. Para se medir o tamanho de uma empresa utilizam-se vários critérios que são complementares, tais como o número de trabalhadores, o volume de vendas, os activos que a empresa possui, entre outros, isso varia normalmente com o tamanho do país, grau de desenvolvimento, estrutura empresarial entre outros. Logo em Cabo Verde as empresas classificam em, pequenas empresas, médias empresas e grandes empresas.

A abordagem será feita relativamente às pequenas e médias empresas (PME's).

### **2.1.1. Conceito de PME's**

Na literatura praticamente não existe um conceito universalmente aceite sobre o conceito de PME's. O conceito varia de autor para autor e do grau de desenvolvimento do País onde a empresa está instalada.

Reforçando a ideia Dornelas (2001) refere que o conceito de PME's depende do grau de desenvolvimento do País onde estejam instaladas, ou seja o que é “pequeno” para um país onde os sectores sejam totalmente industrializados, pode ser “médio” em uma economia em desenvolvimento, e o que é “médio” no primeiro poderá ser considerado “grande” no segundo.

Entretanto para conceituar as PME's, algumas variáveis são normalmente utilizadas, tais como o número de trabalhadores, volume de negócios, capital social, quantidade produzida, receita brutal anual, entre outros.

PME's é uma sigla frequentemente utilizada para classificar o porte de uma empresa em função do número de trabalhadores empregados e do rendimento anual auferido. Esse tipo de empresa ocupa um lugar importante na economia dos Países através da geração de postos de trabalho<sup>2</sup>.

No Brasil em consonância com os critérios adaptado pelo SBERAE – 2008 (Serviço de Apoio á Micro e Pequenas Empresas) a classificação das PME's caracterizam-se da seguinte maneira: pequenas empresas – nas actividades de comércio e de serviços, de 10 a 49 colaboradores; e no sector industrial, de 20 a 99 colaboradores, com uma receita bruta anual superior a R\$240 mil e que não exceda os R\$2,4 milhões. Para as médias empresas, nas actividades de comércio e de serviços, de 50 a 99 colaboradores; e no

---

<sup>2</sup> <http://www.significados.com.br/pme/>

sector industrial de 100 a 499 colaboradores, com uma receita bruta anual superior a R\$ 2,4 milhões.

Contudo, a CCE (Comissão das comunidades Europeias, 2003) adapta um sistema diferente e mais alargado para a classificação das PME's, englobando o número de colaboradores, volume de negócio e o balanço total. Assim, segundo o mesmo pequenas empresas são aquelas que empregam menos de 50 pessoas e as médias empresas empregam mais de 250 pessoas. Quando a classificação é feita com base no volume de negócio ou balanço total são consideradas pequenas empresas, aquelas que o volume de negócio anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros. E as médias empresas o volume de negócio anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.

Nos Estados Unidos, segundo os padrões determinados pela SBA<sup>3</sup> as PME's são classificadas de acordo com o número de colaboradores, receita bruta anual, a actividade económica levando em consideração a sua função na economia.

A legislação Cabo-Verdiana reconhece no seu (Decreto Lei nº40/90 de 6 de Julho) que as PME's são “todas aquelas que reúnem as seguintes características: possuir mais de 5 trabalhadores e menos de que 50 trabalhando de forma permanente, as receitas anuais não ultrapassam duzentos milhões de escudos, o seu capital social seja detido em mais de 75% por investidores Cabo-Verdianos, não detenha participações financeiras noutras empresas que não sejam PME's nacionais”.

Ainda em Cabo Verde a REMPE (Regime Especial das Micro e Pequenas Empresas), considere micro empresa – máximo de 5 trabalhadores e/ou volume de negócios anual inferior a 5.000.000\$ e pequena empresa – 6 a 10 trabalhadores e/ou volume de negócios anual superior a 5.000.000\$ e inferior a 10.000.000.

---

<sup>3</sup>*Small Bussines Administration* (SBA) – órgãos nacionais de apoio às PME's

A presente investigação considere-se pequenas e médias empresas os critérios definidos pela REMPE, logo o estudo será feito com base nessa classificação.

### **2.1.2. Importância das PME's para o desenvolvimento de Cabo Verde**

As PME's têm sido caracterizadas como potenciais geradoras de emprego e de rendimento contribuindo não só para o desenvolvimento Social e Económico de um País como também para o crescimento económico.

Garcia(2000) diz que até ao fim da década de 70, as PME's eram consideradas irrelevantes para a economia de um país, mas nos anos da década de 80 com o aumento da concorrência dos mercados e a maior utilização da tecnologia nos processos produtivos, iniciou-se uma mudança de paradigma, ou seja, uma mudança na forma de organização económica que enfatizava apenas as grandes empresas estratégicas para a economia nacional.

As PME's apresentam características próprias que as distinguem das grandes empresas. Estas características referem-se tanto a sua forma de organização, quanto ao seu relacionamento com clientes, fornecedores, instituições governamentais, e demais agentes do seu meio ambiente. O quadro 1 ilustra as principais características deste tipo de empresa.



**Tabela 1- Principais características das Pequenas e Médias Empresas**

- Estrutura organizacional simples
- Limitação de recursos humanos
- Ausência de burocracia interna
- Baixo grau de diversificação produtiva
- Limitação de recursos financeiros
- Produção para mercados locais e especializados
- Proximidade do mercado e do cliente
- Rapidez de resposta
- Flexibilidade e adaptabilidade a mudanças do entorno

**Fonte:** *Fundación cotec estudios*

As características apontadas como: estrutura organizacional simples, pouca burocracia, rapidez de resposta, flexibilidade, etc, são altamente desejáveis, tendo em vista que permitem uma reacção mais rápida num contexto de rápidas mudanças. Já características como: limitações de recursos humanos e financeiros representam obstáculos ao desenvolvimento das PME's.

Cabo Verde é um país pequeno, com recursos naturais escassos, considerado por muitos investidores como um mercado por explorar, sobretudo em alguns sectores de actividades. Existem oportunidades de negócio em quase todos os sectores de actividade. Pois Cabo Verde não produz muito e possui uma sociedade consumista. Apostou na criação e desenvolvimento das PME's.

Para tanto a sua estrutura empresarial é constituída essencialmente por PME's que são empreendimentos que possuem capacidade de adaptação rápida a alterações económicas

e sociais, são flexíveis, são ágeis no mercado, os seus objectivos são menos complexos que as grandes empresas e também possuem um sistema de comunicação interna menos burocratizados.

Para verificar o peso das PME's em Cabo Verde e a também a sua contribuição para o desenvolvimento do País, foi feita uma análise dos últimos 3 anos, sobre a síntese dos principais resultados por categoria de empresas em Cabo Verde a seguir indicados:

**Tabela 2:** Análise da evolução de número de empresas em Cabo Verde

Categoria de Empresas	Número de empresas		
	IAE 2011	IV RE 2012	IAE 2013
Pequenas e Médias Empresas	8759	8981	8862
Grandes Empresas	198	196	187
<b>Total</b>	<b>8 957</b>	<b>9 177</b>	<b>9 049</b>

Fonte: INE, RE 2012; IAE 2011,2013

De acordo com a tabela em cima pode-se verificar que o número de empresas em Cabo Verde tem vindo a diminuir, uma vez que em 2011 havia 8 957 empresas, em 2012 aumentou para 9 177 e em 2013 diminui-se para 9 049 empresas. Em relação ao número de PME's (ver tabela1), tem-se verificado uma diminuição, se bem que em 2012 havia 8 981 empresas, em 2013 diminuiu para 8 862 empresas. As PME's são efectivamente a forma predominante da estrutura empresarial em Cabo Verde, uma vez que com a análise da tabela em cima permite dizer que durante os três anos em análise (2011, 2012, 2013) sempre estiveram em maioria, para tanto que de acordo com os dados do ano de 2013 existem cerca de 8 862 PME's e 187 grandes empresas.

Essa maioria justifica-se pela natureza do mercado e a dimensão geográfica do País. Além disso o acesso ao financiamento e o dinamismo da economia favorecem o aparecimento e o desenvolvimento dessas empresas.

**Tabela 3: Número de trabalhadores das empresas em Cabo Verde**

Categoria de Empresas	Número de trabalhadores		
	IAE 2011	IV RE 2012	IAE 2013
Pequenas e Médias Empresas	33513	31618	30751
Grandes Empresas	19 881	19 793	20 224
<b>Total</b>	<b>53 394</b>	<b>51 411</b>	<b>50 975</b>

Fonte: INE, RE 2012; IAE 2011, 2013

Relativamente ao número de trabalhadores pode-se dizer que as PME's durante os três anos em análise (2011, 2012, 2013) são as empresas que mais criaram postos de trabalho em Cabo Verde. Facto que se verificou aqui é que as grandes empresas têm vindo a aumentar o número de trabalhadores, algo que não tem acontecido nas PME's que verificou-se um pequena diminuição. Pode-se dizer, que de acordo com a tabela em cima, em Cabo Verde as PME's criam a maioria de postos de trabalho, isso porque segundo os dados de 2013 possuem 30 751 trabalhadores e as grandes empresas 20 224 trabalhadores.

As PME's contribuem de facto muito para a criação de emprego e para a redução da pobreza, elevando igualmente cada vez mais o nível de vida no País.

**Tabela 4: Volume de negócios das empresas em Cabo Verde**

Categoria de Empresas	Volume de negócios ECV		
	IAE 2011	IV RE 2012	IAE 2013
Pequenas e Médias Empresas	57 718 274	50 000 122	49 568 614
Grandes Empresas	200 722 266	200 821 685	203 030 553
<b>Total</b>	<b>258 440 540</b>	<b>250 821 807</b>	<b>252 599 167</b>

Fonte: INE, RE 2012; IAE 2011, 2013

No que toca ao volume de negócios verifica-se que as grandes empresas possuem um volume de negócio superior às PME's. As PME's têm vindo a diminuir o volume de negócio ao longo dos três anos, registando um volume de negócio no ano de 2013 de 49 568 914 ECV e as grandes empresas e total de 203 030 553 ECV.

Os dados analisados demonstram a importância de se apostar na promoção das pequenas e médias empresas, pois além de estarem em maioria na estrutura empresarial Cabo-Verdiana, de criarem a maioria dos postos de trabalho, também têm outras vantagens que lhes permitem assumir esse papel importante no desenvolvimento do País que podem ser vistas na tabela em baixo, onde igualmente é apresentado os inconvenientes.

**Tabela 5: Vantagens e Inconvenientes das PME's**

<b>Vantagens</b>	<b>Inconvenientes</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Grande capacidade de adaptação no mercado e geração de emprego;</li><li>- Capacidade para mudar rapidamente a sua estrutura produtiva em reacção as necessidades do mercado;</li><li>- O seu quadro do pessoal é constituído por poucos colaboradores e normalmente gerido pelo seu próprio proprietário;</li><li>- Com uma boa gestão, permite ampliar e adaptar as condições do mercado;</li><li>- Facilidade na resolução dos problemas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- São mais vulneráveis a fiscalização e controlo governamental;</li><li>- A falta de recursos financeiros limite o seu desenvolvimento, uma vez que tem certas dificuldades em encontrar financiamento;</li><li>- Mantém uma grande tensão política uma vez que os grandes empresários tentam a todos os meios eliminar essas empresas;</li><li>- A administração não é especializada, o que por vezes pode revelar-se o insucesso</li><li>- Nem sempre tem uma boa qualidade na produção.</li></ul>

**Fonte:** Elaboração Própria

De acordo com as vantagens das PME's apresentados no quadro em cima pode-se verificar que as pequenas e médias apresentam aspectos que lhes dão suporte para o processo de desenvolvimento de Cabo Verde, apesar de algumas limitações tais como a falta de recursos, a administração, organização e gestão pouco especializadas.

## **2.2. A Avaliação do Desempenho**

A época de hoje é marcada por profundas transformações na vida das empresas, e devido a essas alterações, as empresas estão a sofrer constantemente mudanças na sua estrutura empresarial, e para resolverem esses problemas estão se buscando soluções credíveis para poderem assegurar a sobrevivência e a competitividade. Carvalho et all (2014) argumenta que o ambiente onde as empresas estão inseridas é cada vez mais competitivo, assim, a gestão das organizações estão cada vez mais dependentes do acesso atempado á informação adequada para suportar a tomada de decisão.

Para fazer face a essas mudanças as empresas cada vez mais estão a criar e utilizar sistemas de avaliação de desempenho. A avaliação segundo Carvalho et all (2014) tem vindo, nos últimos anos, a ganhar importância na gestão das organizações, em geral, e das empresas, em particular. Para tanto Chiavenato (2004) considere que a avaliação de desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade de trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações.

Esse sistema está presente em quase todas as empresas, onde cada um avalia ou interpreta da sua forma e consoante as suas necessidades. A avaliação de desempenho é um instrumento extremamente valioso e importante na Administração de Recursos Humanos, na medida em que reporta o resultado de um investimento realizado em uma trajectória profissional com o retorno recebido pela organização (Marras, 2002). De facto é um instrumento extremamente valioso, pois permite o diagnóstico da performance e propõe melhorarias de forma a facilitar a administração das empresas, uma vez que não deve ser vista como um fim, mas sim como um meio, para melhorar os recursos humanos da empresa.

A avaliação do desempenho recebe denominações variadas como avaliação do mérito, avaliação de pessoal, relatórios de progresso, avaliação de eficiência individual, ou grupal etc, (Chiavenato, 2004). Para o autor a avaliação de desempenho é um tema

constante corriqueiro em nossas vidas particulares. O mesmo ocorre nas organizações. Elas sempre defrontam com a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenhos: financeiro, operacional, técnico, em vendas e marketing. Como está a qualidade dos produtos, a produtividade da empresa, o atendimento ao cliente. E, principalmente como está o desempenho humano.

### **2.2.1. Conceito de avaliação de desempenho**

Existe uma variedade de conceitos de avaliação de desempenho, variando de autor para autor, mas todos consideram-no um sistema cada vez mais útil para as empresas, em que o objectivo da sua aplicação é de verificar se as metas e os objectivos da empresa estão a ser alcançados, se o colaborador está a desempenhar bem as tarefas que lhe foi atribuídas, caso houver alguma falha indicar possíveis soluções para melhorar a performance do trabalhador e também da empresa. Dos diversos conceitos de avaliação de desempenho existentes, decidiu-se ressaltar neste trabalho os conceitos que seguem, dada a complementaridade das mesmas.

Na perspectiva de Carvalho e Nascimento, (2000) a avaliação de desempenho é uma série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho.

Para Chiavenato (2008) “a Avaliação de Desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento”. Já Oliveira (2005) define a avaliação de desempenho como uma sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportada na análise objectiva do comportamento do homem no trabalho e comunicação ao mesmo do resultado da avaliação.

Vê-se, nas definições em cima, que a avaliação de desempenho é um sistema que permite conhecer o desempenho do colaborador e a sua capacidade de desenvolver cada vez mais habilidades para o cargo que ocupa. Do mesmo modo, que a empresa precisa saber como os seus colaboradores têm estado a desempenhar as suas actividades, o colaborador avaliado precisa também receber o feedback do seu desempenho com o intuito de saber como está a desenvolver o seu trabalho.

De acordo com Da Costa (2003) a avaliação de desempenho dos colaboradores tem como consequência a identificação de áreas de oportunidade, em que ele precisa de formação ou acompanhamento próximo, para poder melhorar o seu desenvolvimento. Permite ao mesmo tempo detectar potencial e identificar talentos, sendo uma ferramenta de apoio preciosa á gestão de carreiras.

Chiavenato (1986 *apud* Correia, 2007) diz que a responsabilidade pelo processamento da verificação, medição e acompanhamento do desempenho humano é atribuída a diferentes órgãos dentro da empresa, de acordo com a política de recursos humanos desenvolvida.

Essa responsabilidade pode ser atribuída ao gerente, ao próprio indivíduo, ao indivíduo e seu gerente conjuntamente, à equipe de trabalho, ao órgão da gestão de pessoal ou a uma comissão de avaliação do desempenho. Pode-se dizer que é um processo dinâmico indispensável para a gestão empresarial de hoje.

### **2.2.2. Breve história da avaliação de desempenho**

De acordo com (Chiavenato, 2008) “as práticas de Avaliação de Desempenho não são novas”. Desde que um homem passou a empregar uns aos outros, seu trabalho começou a ser avaliado. Mesmo que os sistemas formais da avaliação não são recentes.

No século IV antes da fundação da campanha de Jesus, Santo Inácio de Loyola já utilizava um sistema organizado das actividades e do potencial de cada um dos Jesuítas que partiam para os países colonizados para as suas missões religiosas e esses já eram submetidos a processos de avaliação de desempenho.

Em 1842, o serviço público federal dos Estados Unidos implementou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos funcionários. Depois em 1880, o Exército Americano veio também a desenvolver o seu sistema. E em 1918, a General Motors já tinha um sistema de avaliação para os seus executivos.

Contudo, somente após a segunda guerra mundial é que o sistema de avaliação de desempenho teve uma ampla divulgação entre as empresas (Chiavenato, 1998). Para tanto é considerado actualmente, uma das principais ferramentas da gestão de recursos humanos uma vez que está presente em quase todas as empresas, onde cada uma realiza a sua avaliação independente, de acordo com as suas necessidades.

### **2.2.3. Avaliação de desempenho e a gestão de recursos humanos**

Como foi referido anteriormente a avaliação de desempenho é cada vez mais utilizada nas empresas, sendo hoje considerada como um dos principais instrumentos da gestão de recursos humanos, contribuindo com uma quantidade enorme de informação para uma gestão mais adequada.

Sousa et al (2006) refere que a avaliação de desempenho, não raras vezes, acaba por ser o motor de desenvolvimento de todas as outras práticas de Gestão de Recursos Humanos. Sobretudo em PME's. E tal acontece porque a sua estrutura de relações, com outras práticas de gestão de Recursos Humanos é intensa e confere-lhe, muitas vezes, suporte sentido.



A avaliação de desempenho é capaz de descrever o comportamento de um colaborador em situação de trabalho, bem como as condições dentro da empresa que estejam a dificultar o rendimento dos recursos humanos.

Para Sousa et al (2006) o sistema de recursos humanos poderá receber contributos de algumas práticas:

- Recrutamento e selecção – a avaliação efectuada, na selecção do colaborador, poderá auxiliar na aferição dos critérios de avaliação;
- Analise e descrição de funções – a avaliação de desempenho tem como base uma análise funcional, pois, teoricamente, não é possível encetar uma avaliação sem ter em consideração a caracterização da função ocupada pelo avaliado;
- Gestão de competências - a formação recebida pelo colaborador pode trazer informação importante para o processo de avaliação;
- Desenvolvimento de carreiras - definido um plano de carreiras, a avaliação de desempenho pode constituir um passo no sentido da progressão profissional.

Por sua vez o sistema de avaliação de desempenho poderá dar contributos a vários níveis:

- Serve para validar os métodos de selecção usados pela empresa porque, se forem recrutados indivíduos cujo desempenho seja avaliado como inferior ao esperado, pode pensar-se que as metodologias utilizadas carecem de ser melhoradas (recrutamento e selecção);

- Gerir as recompensas de acordo com as performances, permitindo que o colaborador progrida a escala salarial em que esta colocada, em função da avaliação que foi efectuada, além disso a avaliação pode premiar ou não os colaboradores (sistema de recompensas);
- Identificar o potencial dos candidatos para a posterior construção de planos de carreira e de sucessões (desenvolvimento de carreiras);
- Diagnosticar as necessidades de formação para uma melhoria do desempenho do colaborador (gestão de competências).

A avaliação de desempenho é um instrumento essencial da gestão de recursos humanos, fornece á empresa o desempenho de todos, uma vez que esse processo dá o feedback contínuo do desempenho á gestão de recursos humanos da empresa.

#### **2.2.4. Métodos de avaliação de desempenho**

Em todas as empresas existe um grande problema para fazer a avaliação de desempenho, para resolver a essa dificuldade foi preciso criar métodos de avaliação de desempenho. Segundo Chiavenato (2005), há uma variedade de métodos para avaliar o desempenho humano. Avaliar o desempenho de um grande número de pessoas dentro das organizações, utilizando critérios de equidade e de justiça e ao mesmo tempo, estimular as pessoas não é tarefa fácil. Por esta razão muitas empresas constroem seus próprios sistemas da avaliação ajustados às características peculiares do seu pessoal.

Carvalho e Nascimento (2000) referem aos métodos de avaliação de desempenho como sendo o procedimento empregado pelos avaliadores cuja finalidade central é verificar, sob determinadas condições, a aplicação pelo avaliador, de técnicas de trabalho adquiridas do treinamento.

Portanto os métodos de avaliação de desempenho devem ser analisados e transformados em informação útil e precisa, auxiliando na tomada de decisão e colaborando para melhoria contínua do desempenho humano. Em baixo pode-se ver que existe métodos tradicionais e modernos de avaliação de desempenho, começa-se primeiramente a fazer a análise dos métodos tradicionais e só depois os métodos modernos.

#### **2.2.4.1. Métodos tradicionais de avaliação de desempenho**

É comum que as organizações desenvolvem métodos específicos, de acordo com o nível e as áreas de distribuição dos seus colaboradores. Cada sistema atende a determinados objectivos específicos e a determinadas características das várias categorias dos colaboradores. Para Chiavenato (2008) os métodos de avaliação de desempenho tradicionais são:

##### **a) Método das escalas gráficas**

O método de escalas gráficas utiliza um formulário de dois extremos e avalia um desempenho de fraco ou insatisfatório até um desempenho óptimo ou excelente. Entre esses extremos, existem três alternativas em que a primeira é a de escalas gráficas contínuas nas quais a avaliação pode situar-se em qualquer ponto da linha que os une a segunda alternativa é a de escalas gráficas semi-contínuas, que inclui apenas os pontos intermediários, a terceira alternativa a de escalas gráficas descontínuas em que a posição das marcações já esta previamente fixadas e descritas.

Os autores criticam esse método quando reduz os resultados da avaliação a expressões numéricas através de tratamentos estatísticos ou matemáticos para proporcionar valores e objectivos para a avaliação das pessoas. É o caso em que os graus recebem valores numéricos, como óptimo=5, bom = 4, regular = 3, sofrível = 2 e fraco = 1.

**b) Método de escolha forçada**

O método de escolha forçada foi desenvolvido durante a segunda Guerra Mundial para a escolha de oficiais das forças Armadas Americanas que deviam ser promovidas. Esse método surgiu para eliminar a superficialidade, a generalização e a subjectividade – aspectos característicos do método de escalas gráficas. Consiste em avaliar o desempenho das pessoas através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento. Cada bloco é composto de duas, quatro ou mais frases.

O avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas frases em cada bloco que mais se aplica ao desempenho do funcionário avaliado. Ou então, escolher a frase que mais representa o desempenho do funcionário e a frase que mais se distancia dele. Daí a denominação escolha forçada.

**c) Método pesquisa de campo**

O método de pesquisa de campo é um dos métodos tradicionais mais completos de avaliação do desempenho. Este método é desenvolvido mediante uma entrevista entre um especialista em avaliação (staff) e os gerentes (linha) para em conjunto avaliarem o desempenho dos respectivos funcionários. Daí o nome de pesquisa de campo. A partir da entrevista com cada gerente, o especialista preenche um formulário para cada funcionário avaliado. O método desenvolve em quatro etapas: entrevista de avaliação inicial, entrevista de análise complementar, planejamento das providências e acompanhamento posterior dos resultados.

**d) Método dos incidentes críticos**

O método dos incidentes críticos é um método tradicional de avaliação do desempenho simples e que se baseia nas características extremas (incidentes críticos) que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso). O método não se preocupa com o desempenho normal, mas com desempenhos excepcionais, sejam positivos ou negativos. Cada factor de avaliação do desempenho é transformado em incidentes críticos ou excepcionais, para avaliar os pontos fortes e pontos fracos de cada funcionário.

**e) Método de Comparação aos Pares**

É um método de avaliação do desempenho que compara dois colaboradores, de cada vez, e anota-se na coluna da direita aquele que é considerado melhor quanto ao desempenho. Neste método, podem-se também utilizar factores de avaliação.

**f) Método de Frases Descritivas**

Este é um método difere do método de escolha forçada apenas por não exigir obrigatoriedade na escolha de frases. O avaliador assinala as frases que caracterizam o desempenho do colaborador (sinal “+” ou “S”), e aquelas que realmente demonstram o oposto de seu desempenho (sinal “-” ou “N”).

**g) Método de Avaliação por Resultados**

Este método baseia numa comprovação periódica entre os resultados fixados para cada colaborador e os resultados efectivamente alcançados. As conclusões a respeito dos

resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos do colaborador bem como as providências necessárias para o próximo período. É sobretudo um método prático, embora o seu funcionamento depende sobre maneira das atitudes e dos pontos de vista do supervisor a respeito da avaliação do desempenho.

Como foi visto aqui existe uma variedade de métodos de avaliação de desempenho, cada empresa utiliza o método que na sua óptica se adequa melhor às suas características podendo esses métodos serem adaptados às suas necessidades específicas. Para além desses métodos existe actualmente outros métodos que estão em evidência os quais passe-se a seguir a analisá-los.

#### **2.2.4.2. Métodos modernos de avaliação de desempenho**

As limitações dos métodos tradicionais de avaliação do desempenho têm levado as organizações a buscar soluções criativas e inovadoras. Estão surgindo novos métodos de avaliação de desempenho que se caracterizam por uma colocação totalmente nova do assunto: auto-avaliação e auto direcção das pessoas, maior participação do funcionário em seu próprio planeamento de desenvolvimento pessoal, foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho (Chiavenato, 2004). Estes métodos são:

##### **a) Avaliação para Cima**

A avaliação para cima permite que os colaboradores promovam negociações e intercâmbios com o chefe exigindo novas abordagens em termos de liderança, motivação e comunicação que tornem as relações de trabalho mais livres e eficazes.

### **b) Avaliação de 360°**

A avaliação de 360° é circular, todos sem exceção que interagem com o avaliado participam nela. Deste modo abrange o superior hierárquico, os colaboradores, os colegas os pares e todos os demais que estão à volta do avaliado numa abrangência de 360°.

A avaliação 360° proporciona condições para que o colaborador se adapte às várias e diferentes demandas que recebe de seu contexto de trabalho ou de seus diferentes parceiros (Chiavenato, 2008).

### **c) Avaliação por Competência**

O método de avaliação por competência é o método pelo qual o colaborador sabe ou pode aprender a identificar as suas próprias competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas. Assim, o colaborador é a pessoa mais capaz de determinar o que é melhor para si.

Para realizar a Avaliação de Desempenho com base nas competências, é necessário definir as competências em relação a cada uma das funções existentes na organização, categorizando-se em três blocos que são:

- ✓ Competências conceituais (conhecimento e domínio de conceitos e teorias que se referem às técnicas utilizadas);
- ✓ Competências técnicas (domínio de métodos e ferramentas específicas para determinada área de trabalho);

- ✓ Competências comportamentais (representam as atitudes e valores pessoais e permitem que as pessoas comuniquem e interagem de forma eficaz).

#### **d) Avaliação participativa por objectivos (APPO)**

De entre esses métodos modernos está APPO que segundo Chiavenato (2004), algumas organizações estão adoptando um avançado sistema de Administração do desempenho, no qual participam activamente o funcionário e o seu gerente.

O ciclo de APPO consiste em definir objectivos e responsabilidades, desenvolver padrões de desempenho, avaliar o desempenho e, novamente, redefinir objectivos e assim por diante. É importante que haja um forte mecanismo de motivação das pessoas através de recompensas materiais e simbólicas. A avaliação trata de verificar que objectivos foram atingidos e como o desempenho poderá ser melhorado para elevar cada vez mais as metas e os resultados. Qual foi o resultado alcançado e qual será a participação que nele terá o individuo ou o grupo que proporcionou, isso dá liberdade às pessoas para escolher seus próprios meios e utilizar melhor as suas habilidades individuais e sociais.

#### **2.2.5. A avaliação de desempenho nas PME's**

Estudos indicam que a avaliação de desempenho nas pequenas e médias empresas não é uma prática sistemática, e que alguns factores dificultam a implementação de sistemas de AD nessas empresas.

São apontadas como principais factores que dificultam a utilização de AD nas PME's os seguintes aspectos: dificuldade de envolver as PMEs em projectos de AD; implantação de partes de modelos sem considerar os impactos da não implantação completa;



raramente a implantação de sistemas de AD em PME's tem uma visão holística; a AD em PME's é informal e não é baseada em um modelo definido; as PME's não possuem recursos financeiros e humanos para implementação e acompanhamento de sistemas de AD; falta a capacidade gerencial; a gestão não é profissional; falta um sistema gerencial; falta formalização dos processos internos; o entendimento é erróneo por parte dos gestores sobre a utilidade de sistemas de AD (Garengo, Biazzo; Bititci, 2005 *apud* Bortoluzzi, Ensslim e Ensslim, 2010)

Apesar da constatação que a avaliação de desempenho é pouco utilizado nas PME's, existe também poucos trabalhos teóricos e/ou empírico sobre a AD em PME's. Entretanto, estudos indicam que a AD desempenha um papel importante no processo de gestão de PME's, permitindo assim o seu crescimento. Para tanto que as PME's devem desenvolver sistemas de avaliação de desempenho baseadas em suas necessidades particulares, e não em modelos que já tem origem ou já foram utilizadas principalmente pelas grandes empresas.

### **2.3. Performance empresarial**

Nos últimos anos, temos assistido a um aumento de interesse, pelo tema performance empresarial, que é considerado por muitos autores um assunto que está na ordem do dia das empresas. Este aumento de interesse é comprovado pelo número de artigos publicados, seja em revistas de natureza científicas como nas de natureza profissional.

Efectivamente, a avaliação de performance apresenta-se como um dos temas de maior interesse nos meios académicos e profissionais ligados á disciplina de gestão e as primeiras notas sobre o seu debate remontam á década de 80 do séc.XIX (Ghalayini e Noble, 1996 *apud* Do Rosário, 2009).

Apesar disso, Vandendenhbosh (1997 *apud* Fernandes, 2006) considera que é difícil descrever e quantificar o desempenho empresarial. Rodrigues (2010) acrescenta que é

um conceito ambíguo e complexo, por depender quer dos recursos utilizados, quer da combinação desses recursos, além da sua utilização ser difícil e os indicadores serem por vezes contraditórios.

Neste trabalho de investigação optou-se pelo uso da palavra performance como um sinónimo de desempenho, pois é comum encontrar aqui em algumas definições com a palavra desempenho em vez de performance, pois autores como Rodrigues (2010) e Neely (2002) utilizam a palavra desempenho como a tradução de performance.

### **2.3.1. Conceito de performance empresarial**

Considerando-se a importância teórica, empírica e prática do conceito de performance empresarial, um grupo ainda reduzido de autores tem-se dedicado ao seu estudo sistemático.

Na perspectiva de Nelly (2002) as empresas atingem os respectivos objectivos, isto é, desenvolvem o seu desempenho, satisfazendo os seus clientes com maior eficiência e eficácia do que a concorrência. Entretanto Rodrigues (2010) diz que o desempenho refere-se, simultaneamente, à acção, ao resultado da acção e ao sucesso desse resultado quando comparado com algum padrão; nessa perspectiva, o desempenho corresponde ao potencial de criação de valor num dado período de tempo.

Segundo Da Costa (2003) performance pode ser definida como a capacidade de alguém gerar valor, atingindo e superando objectivos de negócios, com elevados padrões de excelência.

Na sua essência, medir a performance relaciona-se com a realização dos objectivos organizacionais no contexto de uma determinada estratégia e representa um dos elementos fundamentais para o sucesso de tomada de decisão, uma vez que contribui

para aferir acerca de eficiência e eficácia com que as organizações são geridas (Bourguignon 1995, Lebas 1995, Maltz e tal. 2003 *apud* Do Rosário, 2009)

A performance empresarial é tudo aquilo que já foi feito pela empresa. Toda e qualquer empresa no desempenho da sua actividade está á procura de ter a melhor performance empresarial, por isso o significado de desempenho para todos os envolvidos é muito importante, porque vai evitar que esforços sejam realizadas de forma independente e não resultar no final desejado.

### **2.3.2. Modelos de avaliação de performance empresarial**

Em um ambiente cada vez mais competitivo, os gestores estão buscando o aprimoramento de instrumento para controlar as suas estratégias e operações. Neste sentido muitos estudos vêm sendo realizados sobre a gestão por meios de modelos de avaliação de desempenho empresarial, que são ferramentas utilizadas para realizar esse controle. Nestes modelos de avaliação de performance empresarial os indicadores são definidos segundo determinada lógica e de forma alinhada com a estratégia, missão e objectivos empresariais a serem alcançados.

Para Letza (1996 *apud* Do Rosário, 2009), no contexto estratégico, a principal função da avaliação da performance é providenciar os meios de controlo e monitorização para atingir os objectivos requeridos para se cumprir a missão e estratégia da empresa. Por isso, ao desenvolvê-la, a gestão selecciona as metodologias e indicadores que melhor representam a estratégia da empresa, reflectem os factores críticos do sucesso actual e futuro, motivam as pessoas e melhor comunicam a estratégia e performance organizacionais (Anthony e Govindaranjan 2001, Marr 2005 *apud* Do Rosário, 2009).

Miranda e Silva (2002) diz que um dos maiores desafios na implantação de um sistema de avaliação de desempenho é a definição de quais indicadores melhor atendem às necessidades de informação dos gestores. Para os autores não existe uma fórmula para

escolher os melhores indicadores, importando sim demonstrar a realidade que se pretende conhecer com mais transparência.

De acordo com Muller (2003) um modelo balanceado para a avaliação de desempenho deve considerar na formulação dos indicadores, as formas de controle empregados na organização, assim como a interação destas com o planejamento estratégico, estilo administrativo dos gestores e a cultura organizacional. Para além disso é necessário que a empresa esteja preparado para poder adaptar a esse modelo, e que todos conheçam e acreditem no sistema e em seus benefícios.

Existe uma variedade de modelos de performance empresarial disponíveis para os gestores. Geralmente todos apresentam abordagens levemente diferentes mas sempre baseados nos mesmos princípios. O quadro que segue faz uma breve análise dos principais modelos de avaliação de desempenho encontrados na literatura.

**Tabela 6: Principais modelos de avaliação de desempenho encontradas na literatura**

<b>Modelos</b>	<b>Autor</b>	<b>Descrição</b>
Performance Measurement Matrix	(Keegan et al., 1989)	Ajuda a empresa a definir seus objectivos estratégicos e traduz esses objectivos em medidas de desempenho.
Performance Pyramid System	(Lynch and Cross, 1991)	Pirâmide construída em quatro níveis que mostra as ligações entre a estratégia organizacional com os objectivos operacionais.
Performance Measurement System for Service Industries	(Fitzgerald et al., 1991)	Centrado em seis dimensões que buscam ligar os sistemas de AD com a estratégia e competitividade.

Balanced Scorecard	(Kaplan and Norton, 1992, 1996)	É baseado em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento). Tem como principal foco ligar a estratégia às actividades operacionais.
Integrated Performance Measurement System	(Bititci et al., 1997)	Destaca dois principais aspectos da medição de desempenho: integração das diversas áreas de negócios e a implantação das políticas e estratégias. Baseia-se em quatro níveis: corporativo; unidades de negócios; actividades; e processos).
Performance Prism	(Neely et al., 2002)	Objectiva medir o desempenho de toda a empresa. Cada face do modelo prisma corresponde a uma área de análise: a satisfação dos interessados; estratégias; os processos; capacidades; e contribuição dos interessados.
Organizational Performance Measurement (OPM)	(Chenellet et al., 2000)	Foco nas Pequenas e Médias Empresas e está baseado em três princípios: alinhamento estratégico; processos; e envolvimento de todos os níveis organizacionais.
Integrated Performance Measurement for Small Firms	(Laitinen, 1996, 2002)	Foco nas Pequenas e Médias Empresas. É baseado em sete dimensões, duas internas (financeiro e competitividade) e cinco externas (custos, factores de produção, actividades, produtos e receitas).

**Fonte:** Adaptado de Garengo, Biazzo e Bititci (2005) *apud* Bortoluzzi, Ensslim e Ensslim, 2010)

Tendo em conta o artigo de Garengo, Biazzo e Bititci (2005 *apud* Bortoluzzi, Ensslim e Ensslim, 2010) foi feita uma análise dos modelos em relação aos elementos que devem ser utilizados na avaliação de desempenho. Mas antes disso primeiramente será feito uma análise dos principais elementos de performance empresarial.

Dos diversos estudos sobre a avaliação de performance empresarial, verifica-se que a maioria dos autores propõe elementos baseados em medidas financeiras e não financeiras. Contudo o quadro a seguir, indica os principais elementos que devem ser utilizados.

**Tabela 7: Principais elementos dos sistemas de avaliação de desempenho**

<b>Elementos de avaliação de desempenho</b>	<b>Descrição</b>
Alinhamento Estratégico	Estratégia é a dimensão fundamental do modelo. O sistema de Avaliação de Desempenho deve assegurar que as medidas adoptadas são coerentes com a estratégia.
Desenvolvimento da estratégia	Avaliação de Desempenho ajuda a desenvolver os objectivos e estratégias pré-definidas.
Foco nos Stakeholders	Os sistemas de Avaliação de Desempenho devem atender aos diversos grupos de interesses.
Medidas financeiras e não financeiras	Os sistemas de Avaliação de Desempenho devem fazer uso de medidas financeiras e não financeiras
Adaptabilidade dinâmica	Os sistemas de Avaliação de Desempenho devem reagir rapidamente às mudanças nos contextos internos e externos.
Orientado por processo	A organização não é vista como uma estrutura hierárquica, mas como um conjunto coordenado de processos.
Profundidade/detalhamento	As medidas de desempenho são desenvolvidas em profundidade e abrangem com detalhes de todas as áreas organizacionais.
Abrangência	Toda a organização é objecto de avaliação
Relacionamento de causa e efeito	Verificar se existe relação entre os objectivos estratégicos e os operacionais.
Clareza e simplicidade	Ao fixar objectivos e medidas de desempenho, a metodologia deve ser simples e clara para comunicar a todos os envolvidos.

**Fonte:** Adaptado de Garengo, Biazzo e Bititci (2005) *apud* Bortoluzzi, Ensslim e Ensslim, 2010)

Portanto de acordo com o quadro em cima na elaboração da avaliação de desempenho esses elementos devem ser utilizados, para que a informação da performance da empresa seja o mais adequado possível. Passa-se agora a analisar modelos em relação aos elementos que devem ser utilizados na avaliação de desempenho.

**Tabela 8: Análise das modelos em relação aos elementos de avaliação de desempenho**

Elementos de avaliação de desempenho	Performance Measurement Matrix	Performance Pyramid System	Performance Measurement System for Service Industries	Balanced Scorecard
Alinhamento Estratégico	•	•	•	•
Desenvolvimento da Estratégia		•	•	•
Foco nos Stakeholders				
Medidas financeiras e não financeiras	•	•	•	•
Adaptabilidade dinâmica			•	
Orientado por processo		○		○
Profundidade/detalhamento	•	•	•	•
Abrangência		•	•	•
Relacionamento de causa e efeito		•	•	•
Clareza e simplicidade	•			

- Atende integralmente
- Atende parcialmente

**Fonte:** Garengo, Biazzo e Bititci (2005 *apud* Bortoluzzi, Ensslim e Ensslim, 2010)

Seguidamente o quadro em baixo que analisa as outras 4 ferramentas de avaliação de desempenho.

**Tabela 9: Análise dos modelos em relação aos elementos de avaliação de desempenho**

Elementos de avaliação de desempenho	Integrated Performance Measurement System	Performance Prism	Organizational Performance Measurement (OPM)	Integrated Performance Measurement for Small Firms
Alinhamento Estratégico		○	○	○
Desenvolvimento da Estratégia	●	●		
Foco nos Stakeholders	●	●	●	
Medidas financeiras e não financeiras	●	●	●	●
Adaptabilidade dinâmica	●	●		
Orientado por processo	●	●	●	●
Profundidade/detalhamento	●	●	●	○
Abrangência	●	●	●	
Relacionamento de causa e efeito	○	●		●
Clareza e simplicidade	○	●	○	●

- Atende integralmente
- Atende parcialmente

**Fonte:** Garengo, Biazzo e Bititci (2005 *apud* Bortoluzzi, Ensslim e Ensslim, 2010)

Dos modelos de avaliação de performance empresarial analisados nos dois quadros em cima, permite verificar que a *Performance Prism* possui o maior número de elementos, sendo que atende parcialmente ao alinhamento estratégico mas em compensação atende integralmente aos elementos de desenvolvimento da estratégia, tem foco nos stakeholders, utiliza medidas financeiras e não financeiras, adaptabilidade e dinâmica, é orientado por processo, tem profundidade/detalhamento, abrangência e relacionamento de causa efeito.



O balanced scorecard não atende a elementos como foco nos stakeholders, clareza e simplicidade, é parcialmente alinhado por processos. Em relação aos outros elementos atende todos integralmente.

Os modelos que tem foco nas PME's, Organizational Performance Measurement (OPM) e Integrated Performance Measurement for SmallFirms, apresentam restrições. O primeiro atende parcialmente ao alinhamento estratégico e á clareza e simplicidade, atende integralmente aos Stakeholders, utiliza medidas financeiras e não financeiras, é orientado por processo, tem profundidade e tem abrangência. Não atende a elementos como desenvolvimento da estratégia e relacionamento causa e efeito.

A segunda atende integralmente medidas financeiras e não financeiras, é orientado por processo, faz o relacionamento de causa e efeito e tem clareza e simplicidade. Atende parcialmente ao alinhamento estratégico e profundidade. Não utiliza elementos tais como desenvolvimento da Estratégia, foco nos Stakeholders, adaptabilidade dinâmica e abrangência.

Todos esses modelos apresentados possuem características próprias e procura na visão de cada autor, avaliar adequadamente a performance empresarial. O Balanced Scorecard é o modelo mais utilizado e conhecido entre os estudiosos. Entretanto para o referido estudo optou-se por fazer uma análise mas detalhado desse modelo.

#### **a) Modelo do Balanced Scorecard**

O primeiro estudo sobre o *Balanced Scorecard* (BSC) foi liderado por David Norton e Robert Kaplon, realizado em 1990, com a origem na ideia de que os modelos baseados em indicadores financeiros, não podem apreender a complexidade do desempenho de uma organização, sendo assim entendido como um modelo de avaliação de performance constituído por um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros.

Segundo Russo (2006), o BSC, não visa apenas controlar o desempenho das organizações mas, também ajudar a implementar a estratégia das mesmas, fixar objectivos, tornar as acções coerentes com a estratégia e os objectivos e aprender com o feedback resultante da experiência, adequando o posicionamento da organização com essa aprendizagem.

Para Kaplan e Norton (1997 *apud* Santos 2013), o Balanced Scorecard é uma técnica de gestão, que fornece aos gestores uma visão geral e integrada da performance organizacional sob quatro perspectivas, nomeadamente financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

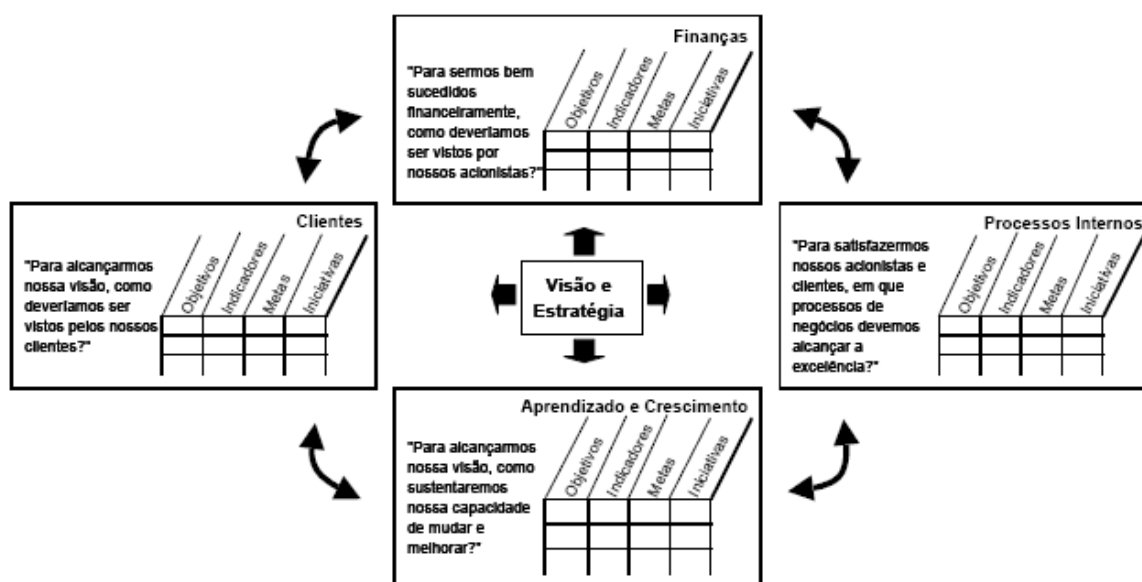


Figura 1 – Estrutura básica do Balanced Scorecard

Fonte: kaplon e Norton, (1997, *apud* Neto 2002)

A perspectiva financeira está intimamente ligada com os interesses dos accionistas. Aqui procuram resolver preocupações de natureza financeira, mas concretamente, de expectativa numa boa rendibilidade dos capitais que são investidos. Para Teixeira (2013) nesta perspectiva os principais objectivos, são a sobrevivência, crescimento, prosperidade, e como medidas, o retorno do capital, o *cash flow*, liquidez, crescimento dos proveitos, redução dos custos, entre outras.

A perspectiva do cliente determina o modo como a empresa/organização deseja ser vista pelos seus clientes. O mesmo autor citado (2013) sugere que nesta perspectiva os objectivos poderiam ser por exemplo a conquista de novos clientes, a retenção dos clientes existentes, a rentabilidade do cliente, entre outros. No que toca às medidas, o mesmo autor propõe que poderiam ser a quota do mercado, a lealdade dos clientes, entre outras.

Em relação á perspectiva dos processos internos a preocupação é identificar os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. As medidas dos processos internos estão voltadas para aquelas que terão maior impacto na satisfação dos clientes e na consecução dos objectivos financeiros da empresa. Como medidas poderiam ser consideradas a eficiência das práticas de trabalho e dos processos produção, os custos unitários, índices de defeituosos, entre outras.

Quanto á perspectiva do aprendizado e do crescimento, esta implica dar resposta á questão para o que tem de melhor na empresa para criar valor no futuro. Os objectivos desta perspectiva são os seguintes: a melhoria contínua, o desenvolvimento de novos produtos, etc. Como medidas: a produtividade em empreendimento interno, nova ideia, ou sugestões de empregados, satisfação dos empregados, nível competências, atitude dos quadros e técnicos, entre outros.

Vê-se, portanto que o balanced scorecard permite fazer uma avaliação da performance empresarial mais equilibrada e uma gestão mais abrangente. É fundamental para analisar o futuro uma vez que procura definir o que a empresa quer ser e onde quer estar no futuro. O BSC é uma ferramenta relativamente simples e funcional, que passa aos colaboradores um conjunto de informação fundamental para a desempenhar a sua actividade.

Para finalizar o segundo capítulo que tem por objectivo fazer a revisão da literatura passa-se a uma pequena análise dos principais pontos apresentados. Do exposto viu-se

que as PME's não têm um conceito universalmente aceite, varia de País para País de acordo com o critério adoptado, sendo que os mais utilizados são o número de trabalhadores e o volume de negócio. Essas empresas possuem características próprias que as distinguem das grandes empresas. Têm vindo a reforçar a sua enorme importância na estrutura nacional, crescendo enquanto empregadoras e geradores de volume de negócios a um ritmo superior aos das empresas de grandes dimensões. Para este trabalho é considerado PME's os critérios utilizados pela REMPE.

A avaliação de desempenho recebe várias definições variando de autor para autor, mas todos na mesma linha de pensamento. O que se pretende com avaliação de desempenho é verificar a adequação do colaborador em relação ao trabalho que desempenha bem como a sua capacidade de desenvolver cada vez mais. Desde que o homem passou a empregar uns aos outros passaram a avaliar o desempenho de cada um. Existe uma variedade de métodos de avaliação de desempenho e estão divididos em métodos tradicionais e modernos. A avaliação de desempenho é pouco utilizado nas PME's, isso porque a maioria não têm o conhecimento dessa importante ferramenta para a gestão e também alguns factores dificultam a sua implementação.

A performance empresarial é um tema que tem vindo a despertar a atenção de vários autores, mas ainda não tem um conceito universalmente aceite por todos. No entanto performance tem a ver com tudo aquilo que a empresa já fez. Diversos são os modelos de avaliação de performance empresarial todos com características próprias.

## **CAPITULO 3**

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS**

Este capítulo tem por finalidade apresentar os métodos científicos utilizados para a realização da pesquisa. Para Gill (2002) pesquisa científica é um conjunto de procedimentos racional e sistemático que tem como objectivo proporcionar resposta aos problemas que são propostos, mediante a utilização de métodos científicos.

De acordo com Marconi e Lakatos (2007) a selecção da pesquisa está directamente relacionada com o problema a ser estudado, dependendo de factores como a natureza do fenómeno, o objecto de pesquisa e outros elementos que possam surgir no campo da investigação.

#### **3.1. Natureza de pesquisa**

A presente investigação foi norteado por uma pesquisa qualitativa, baseado no estudo de caso.

Neste trabalho de investigação primeiramente fez-se uma pesquisa exploratória, onde foi feito vários levantamentos em fontes bibliográficos tais como, dissertações, livros, teses e outras informações recolhidas na internet, servindo como ponto de partida para o trabalho, em que objectivo era obter maior informação possível sobre o tema em estudo, e poder definir os objectivos e a problemática da investigação, ao mesmo tempo, facilitando numa etapa posterior o aprofundamento de estudos em assuntos específicos.

Depois partiu-se para uma pesquisa descritiva. Para essa pesquisa é exigido um maior conhecimento do tema e os objectivos a serem alcançados. De acordo com Da Silva (2008) as pesquisas descritivas têm como objectivo principal a descrição das características de determinada população ou fenómeno, estabelecendo relações entre variáveis.

Para fazer o enquadramento teórico do tema, foi feito uma pesquisa bibliográfica e consequentemente revisão da literatura, na qual conceitos imprescindíveis para a investigação tais como pequenas e médias empresas, a avaliação de desempenho e performance empresarial foram abordados, servindo como base ao estudo empírico a desenvolver posteriormente. Do ponto de vista dos procedimentos a pesquisa classifica como bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica segundo Da Silva (2008) explica e discute um tema ou problema com base em referências teóricas já publicadas em livros, revistas, periódicos, artigos científicos, entre outros. Em suma pode-se dizer que o seu objectivo é colocar o investigador em contacto directo com tudo o que foi escrito, dito sobre o tema da investigação.

### **3.1.1. Estudo de Caso**

Tendo em conta a natureza qualitativa da informação pretendida, o estudo de caso será o instrumento metodológico central neste trabalho de investigação.

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objectos, de maneira a permitir o seu amplo detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos considerados. (Gill, 1999)

Este método de pesquisa foi escolhida devido á sua capacidade de análise pormenorizado da área em estudo, uma vez que a partir desse método consegue fazer o esclarecimento de factores particulares ao caso, conduzindo a um maior entendimento da situação. Logo este estudo de caso, permite verificar a percepção dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho, diagnosticar os instrumentos de avaliação de desempenho adoptadas pela LOGICAB SARL e assim será possível propor sugestões para as soluções apropriadas.

### **3.2. Técnicas de pesquisas**

As técnicas de pesquisa relacionam-se com a parte prática da pesquisa. Para Andrade, (2006 ) “técnicas são conjuntos de normais usadas especificamente em cada área das ciências, podendo-se afirmar que técnica é a instrumentação específica de colecta de dados.”

Para este trabalho foram colectados dados através de fontes primárias. No entanto os dados primários são aqueles dados que ainda não foram utilizados e têm como objectivo atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. A instrumentação utilizada nesta investigação foi a entrevista e o questionário.

#### **3.2.1. O Questionário**

De acordo com Quivy Raymond (1998) o inquérito por questionário consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativos de uma população, uma serie de perguntas relativas á situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, á sua atitude em relação a opções ou questões humanas e sociais á expectativas, ao seu nível de conhecimento ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores.

O questionário da presente investigação foi estruturado, contendo 11 questões de natureza aberta, múltipla escolha e 1 questão de natureza fechada. Sendo a primeira fase constituída por 5 perguntas relacionadas com as características dos colaboradores, essas destinam a identificar nomeadamente o sexo, género, tempo trabalho na empresa, nível de escolaridade entre outros.

Já na segunda parte foram formuladas 2 perguntas, com o objectivo de obter a percepção por parte dos inquiridos sobre a visão institucional, em que as perguntas foram: compreende a missão, a estrutura e os valores da empresa; e conhece os produtos/serviços disponibilizados pela empresa.

Na terceira parte foi formulada 3 perguntas, em que a ultima questão foi utilizado um quadro, contendo diversas opções para o inquirido responder de acordo com a sua opção.

Os questionários foram aplicados no período de tarde aos colaboradores da LOGICAB SARL.

### **3.2.2. A entrevista**

A entrevista tem como principal objectivo a obtenção de informações do entrevistado, sobre um determinado assunto ou problema, pode ser considerado como um encontro interpessoal que se desenrola num contexto e numa situação social determinado, implicando a presença de um profissional.

Para Andrade (2006), a entrevista constitui instrumento eficaz na recolha de dados fidedignos para a elaboração de uma pesquisa, desde que seja bem elaborada, bem realizada e bem interpretada.



A entrevista da presente investigação foi estruturada em 2 partes, em que a primeira parte foi dirigida aos dados da empresa e a segunda parte destinada a ver a percepção da avaliação do desempenho do entrevistado e verificar se a empresa possui um sistema de avaliação de desempenho dos colaboradores.

A entrevista foi aplicada ao Administrador da empresa estudada, no período de tarde e teve uma duração de 30 minutos.

### **3.3. Técnicas de Tratamento e Análise dos Dados**

Depois de ter feito a recolha dos dados o passo seguinte é o tratamento e análise dos dados que ambos constituem núcleo central da pesquisa.

Os dados obtidos por meio de aplicação de questionários foram alvos de tratamento no *software* estatístico SPSS ( *Statistical package for the social Sciences*), versão 17.0; os dados foram elaborados no Microsoft Excell 2007, em forma de gráficos circulares em 3D.

## **CAPITULO 4**

### **4. ESTUDO DE CASO**

Este capítulo destina-se a caracterização da empresa bem como a apresentação dos dados e resultados obtidos por meio dos instrumentos adoptados na realização da pesquisa empírica. Será apresentado em primeiro lugar a caracterização da empresa, seguido da análise da entrevista feita ao administrador da LOGICAB SARL e dos dados da aplicação dos questionários aos colaboradores sobre o sistema de avaliação de desempenho.

#### **4.1. Apresentação e caracterização da empresa**

A LOGICAB <sup>4</sup> – Informática de Cabo Verde, SARL, com sede em São Vicente, delegação na Cidade da Praia e agências nas demais Ilhas do Arquipélago, é a empresa de informática mais antiga do País, fundada em 1992 por um conjunto de técnicos informáticos nacionais associados a uma empresa Portuguesa do mesmo ramo, com o nobre objectivo de disseminar a tecnologia da informação e comunicação pelo País e prestar á sociedade um serviço de qualidade em todas as áreas de actividades correlativas, agindo sempre numa base de muita seriedade, transparência e rigor no relacionamento com todos os seus parceiros.

Em Cabo Verde é uma empresa pioneira no campo da formação informática, ramo em que foi líder do mercado durante muitos anos, tendo prestado um contributo inestimável á sociedade Cabo-Verdiana nessa vertente. A LOGICAB SARL é a primeira empresa de informática no País a garantir a prestação de serviços na área de reparação e manutenção de equipamentos informáticos e de burótica, razão pela qual vem evidenciando esforços no sentido de proporcionar aos seus técnicos a frequência de

---

<sup>4</sup> As informações que se seguem foram facultadas pela empresa em estudo (são dados reais da empresa)

formação especializada no estrangeiro, especialmente nas áreas em que detém representação nacional.

Foi também pioneira em Cabo Verde na prestação de serviços de Cyber Café, proporcionando aos clientes estrangeiros e nacionais, especialmente estudantes, um espaço para a navegação na internet, digitalização de textos e de imagens, serviços de impressão, de fax, fotocópia, encadernação, etc.

Devido à abrangência das suas actividades no ramo das tecnologias da informação e comunicação (TIC), envolvendo as vertentes hardware, software e serviços, largas dezenas de jovens já frequentaram estágios na empresa, facilitando, deste modo, o seu lançamento no mercado de trabalho tanto no país como no estrangeiro e prestando um serviço de incomensurável valor no campo social, a nível do país, muito embora sem nunca ter beneficiado de qualquer financiamento a respeito.

Beneficiando da reconhecida competência e experiência dos seus quadros, bem como da parceria das câmaras de Comércio Nacionais e de Entidades Internacionais, a LOGICAB SARL, vem consagrando nos últimos tempos especial atenção ao campo de consultoria, organização e informatização de empresas das mais variadas naturezas, prestando, por conseguinte, ao nosso tecido empresarial (e não só) um serviço de excelência e um valioso contributo em matéria de gestão científica.

### **Missão**

“Ser sempre uma porta aberta ao futuro e ao conhecimento e fornecer produtos e serviços inovadores e de refinada qualidade, ajudando a poupar dinheiro e tempo em segurança.”

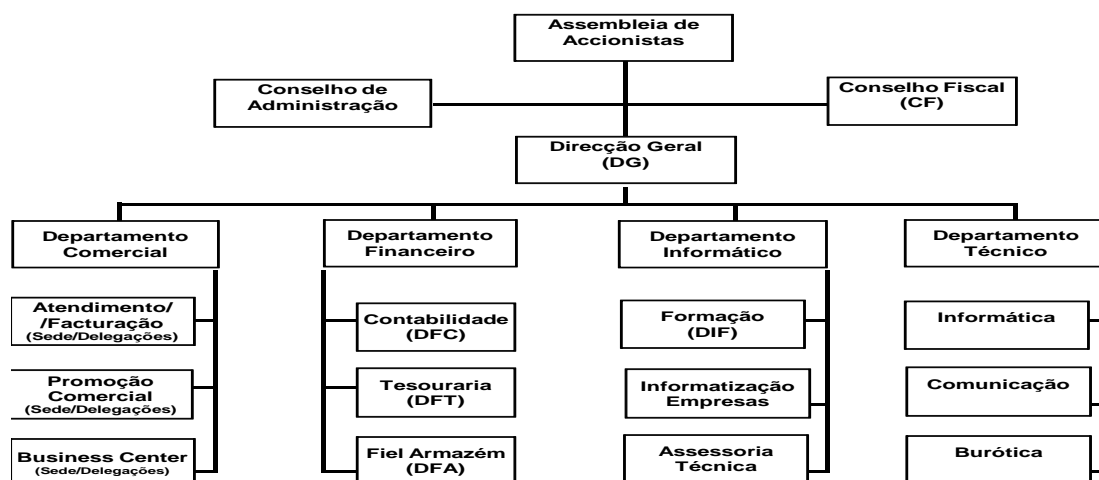
### **Visão**

“Manter-se na vanguarda da disseminação das novas tecnologias em Cabo Verde.”

## Valores

“Manutenção de uma postura indefectível, com base em sãos princípios da ética e da moral, do respeito mútuo, do rigor, da seriedade e da transparência.”

**Figura 2 - Organigrama da LOGICAB SARL**



A empresa LOGICAB SARL é composta pelos seguintes Órgãos:

- **Assembleia dos accionistas** - criado para garantir a condução profissional dos negócios, privilegiando sempre a perenidade da empresa, o conselho de accionistas visa difundir, aplicar e perenizar os princípios, crenças e valores do grupo.
- **Conselho administrativo** – responsável pela supervisão das actividades da empresa. Exerce funções de coordenação da actividade dos membros do conselho, dirige as reuniões deste órgão, executa as decisões da Assembleia-geral e conduz na execução da mesma;

- **Conselho Fiscal** – Compete ao conselho fiscal: fiscalizar a administração da sociedade; zelar pelo cumprimento das disposições legais e estatutárias; verificar a exactidão do balanço e demonstração de resultados; pedir sempre que entenda necessário esclarecimento sobre a forma como os movimentos contabilísticos são efectuados. Para o exercício das suas competências, o conselho fiscal em conjunto ou cada um dos seus membros isoladamente pode: inspeccionar e pedir esclarecimentos sobre os livros, registos e documentos da sociedade; pedir esclarecimentos ao conselho de administração sobre o curso das actividades da sociedade; assistir às reuniões da administração sempre que o entenda por conveniente.

A Direcção Geral faz a coordenação dos seguintes departamentos:

- **Departamento Comercial** – Participa, com a gerência e outros responsáveis, na concepção de uma estratégia comercial global para a empresa; usufrui das oportunidades do mercado, recordando sempre a necessidade de conhecer com profundidade os clientes e a melhor forma de se comunicar com eles; supervisiona os responsáveis pelo atendimento e facturação, é responsável pela promoção comercial e Business Center.
- **Departamento financeiro** - As funções do departamento financeiro incluem a gestão do dinheiro, gestão de investimentos, gestão do risco financeiro e as relações com os investidores. Responsável pela contabilidade e tesouraria da empresa.
- **Departamento Informático** – é responsável para dar formação, informatização das empresas e acessória técnica.
- **Departamento técnico** - A empresa dispõe de um conjunto de técnicos reconhecidamente qualificados e aptos a prestarem assistência técnica a

equipamentos e softwares das mais variadas áreas tecnológicas, quer nas suas instalações (Departamento Técnico) quer a domicílio.

A LOGICAB SARL possui um organograma bem estruturado e moderno. Da análise constatou que não tem o departamento de recursos humanos que é fundamental para a gestão das empresas e concretamente das PME's. Um departamento de recursos humanos assume uma importância crítica e não é difícil encontrar empresas que na selecção e na gestão do seu pessoal acabaram por colocar em risco o negócio da empresa.

## **4.2. Apresentação e Análise dos Dados**

Neste trabalho definiu-se como questão de investigação saber até que ponto a avaliação de desempenho contribui para a melhoria da performance organizacional e individual nas pequenas e médias empresas e no caso particular da LOGICAB SARL.

Na revisão bibliográfica constatou-se que a avaliação de desempenho nas PME's não tem sido uma prática sistemática e que diversos aspectos têm dificultado esse processo. No entanto para focar concretamente na realidade da empresa objecto de estudo procedeu-se á elaboração de um questionário aplicado aos colaboradores da empresa e de uma entrevista ao administrador da mesma, a fim de ver a percepção que eles têm sobre o sistema de avaliação de desempenho utilizado na empresa.

#### **4.2.1. O Sistema de avaliação de desempenho da LOGICAB SARL**

Para ver como é o sistema de avaliação de desempenho da LOGICAB SARL fez-se uma entrevista com o administrador da empresa em que os resultados obtidos serão apresentados e analisados. Logo, passa-se a seguir a fazer a apresentação da entrevista.

A primeira questão **“Na sua empresa existe um departamento ou um responsável de recursos humanos, se existe quais as funções do responsável ou do departamento de recursos humanos?”**, o administrador respondeu que não existe um departamento de recursos humanos e justificou dizendo que a empresa é pequena, um departamento de recursos humanos não é necessário no momento pois representaria um custo. O administrador é o responsável dos recursos humanos, existe sim um assistente que concede as informações do pessoal.

A questão **“Existe um sistema formalizado de avaliação de desempenho de pessoal na sua empresa ou a avaliação se processa empiricamente?”**, constatou-se que existe sim um sistema de avaliação de desempenho e que teve a sua origem numa grande empresa que o administrador trabalhava antes de vir para a LOGICAB SARL e adaptou-se esse sistema na empresa. Para fazer a avaliação de desempenho utiliza-se o software GESTWARE.

No que se refere á questão **“Que critérios de avaliação de desempenho a empresa utiliza?”**, o administrador disse que a empresa utiliza 9 critérios: nível de produtividade, eficácia e eficiência, capacidade de comunicação, espírito de iniciativa, assiduidade, organização e segurança no trabalho, a esses critérios é atribuído uma pontuação de 1 – 5.

A questão sobre **“Quem é o responsável pelo processo de avaliação de desempenho da empresa?”**, da resposta verificou-se que é o próprio administrador que faz esse

processo de avaliação de desempenho, a cada colaborador é atribuído uma pontuação em função da sua performance num dado período utilizando os critérios de avaliação de desempenho indicados em cima.

Relativamente á questão **“A empresa faz a avaliação de desempenho mensal, trimestral, semestral ou anual?”**, a resposta é mensalmente. O administrador disse que o sistema montado na empresa tem como o objectivo fazer o controlo de toda a performance da empresa, normalmente no período de um mês. Para o entrevistado fazer o controlo das faltas, o número de saídas e despensas do pessoal tem que existir um sistema organizado que possibilita fazer esse controlo, todas essas informações constam no sistema de avaliação de desempenho da empresa para que quando são elaboradas as folhas de salários a empresa possa decidir qual o percurso do colaborador.

Na pergunta sobre **“Qual o impacto da avaliação de desempenho no clima organizacional da empresa?”**, começou por dizer que na empresa tudo tem ser como num jogo, “todos devem conhecer as regras do jogo”, isso quer dizer que os colaboradores têm de conhecer os procedimentos da empresa, tais como as normas, as regras, entre outros, uma vez conhecido isto o impacto da avaliação de desempenho será positivo. Entretanto segundo o entrevistado a avaliação de desempenho efectuada na empresa tem tido uma aceitação boa por parte dos colaboradores uma vez que não tem nenhum registo de insatisfação de resultados por parte dos colaboradores que tem alterado o clima organizacional e tem sido um meio de melhorar cada vez mais o ambiente de trabalho e a performance deixando um clima organizacional bom que permite á empresa alcançar os seus objectivos e honrar os seus compromissos.

Com relação á questão colocada, **“O sistema permite melhoria contínua dos colaboradores?”**, principiou dizendo que o sistema está voltado para os colaboradores e é realizado mensalmente, logo ao serem informados ao longo do ano sobre o desempenho com os pontos fortes e fracos, o seu processo vai melhorar cada vez mais.



A questão **“O sistema dá oportunidade aos gestores de transmitir e clarificar os objectivos e a razão das suas existências?”**, a resposta é sim e evidenciou que no sistema está a performance de todos os colaboradores, a empresa faz a avaliação de desempenho e comunica o resultado alcançado e com isso está a transmitir os objectivos e a razão das suas existências.

Quanto á questão **“ O sistema de avaliação de desempenho fornece indicador para a gestão?”** verificou-se que para o administrador o sistema fornece indicadores de gestão que permite desenvolver tanto os colaboradores como a própria empresa.

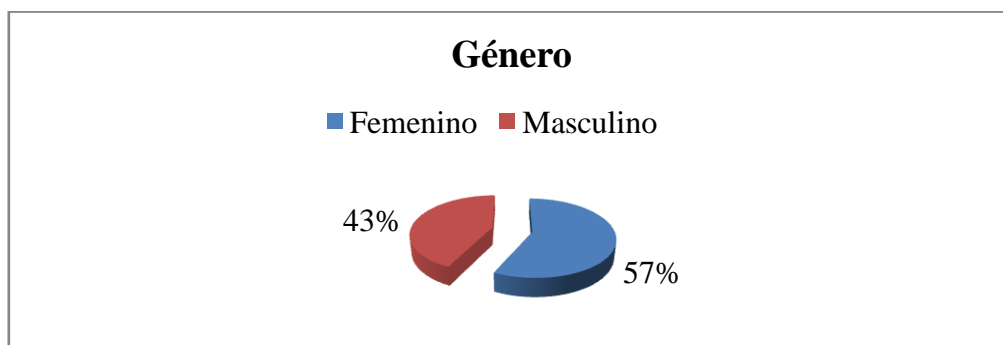
Na última questão, **“Desde que a empresa criou e implementou o sistema de avaliação de desempenho houve alguma mudança/adaptação dos critérios utilizados?”**, começou por dizer que na gestão nada é estático tudo pode ser mudado dependendo do que a empresa precisa, tem tido algumas mudanças/adaptações e os colaboradores são comunicados sempre para que não haja constrangimentos.

Em suma da entrevista do administrador verifica – se que a empresa tem um sistema de avaliação de desempenho, é feito mensalmente e o responsável pela avaliação é o próprio administrador. Entretanto esses dados serão analisados e discutidos de uma forma mais detalhada no subcapítulo 4.2.3.

#### **4.2.2. Apresentação e Análise dos Dados dos Colaboradores**

Em relação aos dados do questionário, começa-se pela caracterização da população conforme se percebe a seguir em baixo. A presente pesquisa é constituída por 7 colaboradores da LOGICAB SARL.

#### 4.2.2.1. Caracterização

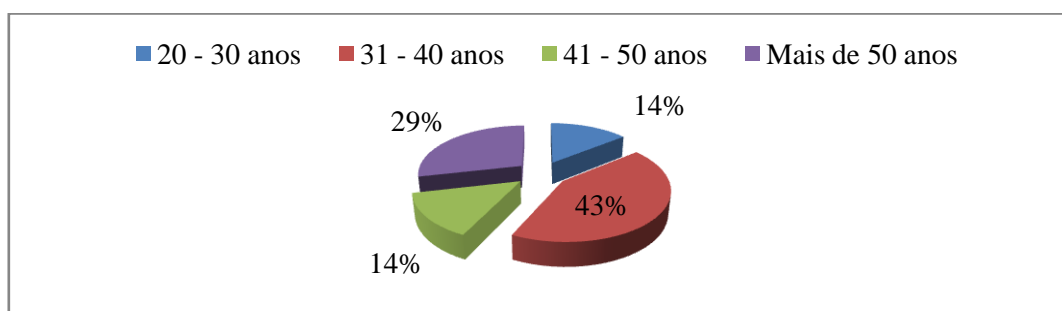


**Gráfico 1** – Género dos inquiridos

**Fonte:** Elaboração própria

Nota-se no gráfico 1 que a maior parte dos inquiridos em relação ao género são do sexo feminino representando 57 % desta, enquanto os restantes 43% corresponde ao sexo masculino. O resultado obtido demonstra que na empresa existe um certo equilíbrio em relação ao género apesar de a maioria serem do sexo feminino há uma percentagem significativa do sexo masculino.

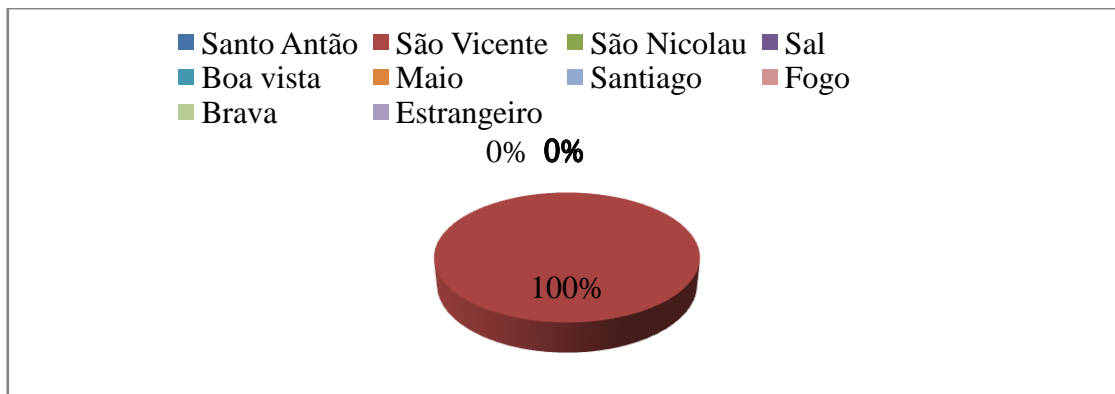
Relativamente á faixa etária representada no gráfico 2 pode-se constatar que a maioria dos inquiridos, 43% se encontra na faixa etária 31 – 40 anos, 29% a mais de 50 anos, 14% de 20 – 30 anos e também 14% de 41 – 50 anos. Pode-se auferir do gráfico 2 que os colaboradores enquadram em todas as faixas etárias (consideradas neste estudo) e que a empresa é constituída por uma mão-de-obra jovem.



**Gráfico 2** - Idade dos inquiridos

**Fonte:** Elaboração própria

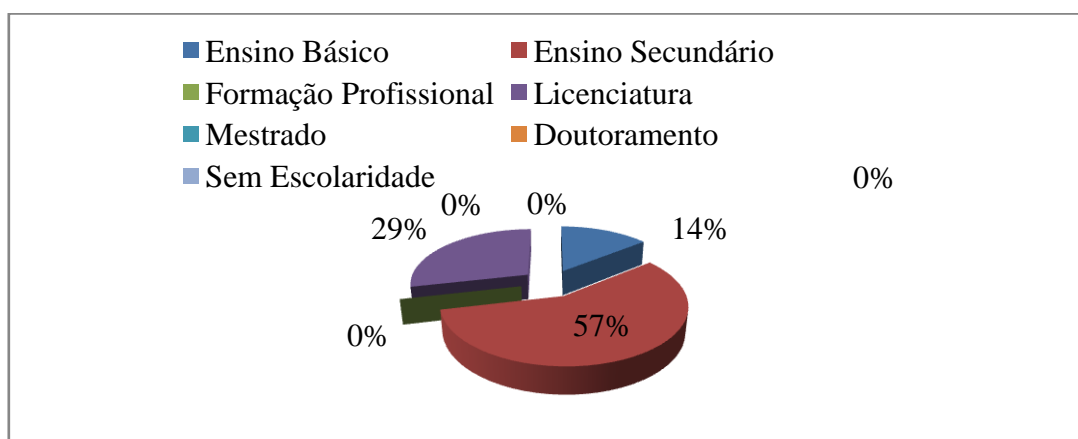
No que toca á naturalidade dos inquiridos representados no gráfico 3 constata-se que todos os colaboradores inquiridos são da ilha de São Vicente.



**Gráfico 3 -** Naturalidade dos inquiridos

**Fonte:** Elaboração própria

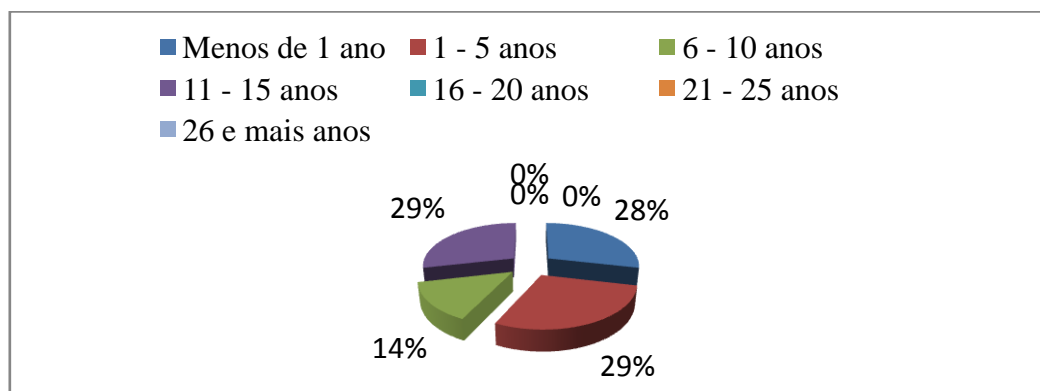
Quanto ao nível de escolaridade dos inquiridos apresentado no gráfico 4 verifica-se que a maioria 57% dos inquiridos possui o ensino secundário, seguindo a licenciatura 29% e ensino básico 14%. O nível de escolaridade é baixo uma vez que a qualificação dos colaboradores é pouco comum nas PME's.



**Gráfico 4 -** Nível de Escolaridade

**Fonte:** Elaboração própria

Com relação ao tempo de trabalho na empresa apresentado pelo gráfico 5, a maior parte pertencem ao período de 1 – 5 anos e de 11 – 15 anos representando 29% cada um, 28% menos de 1 ano e 14% de 6 – 10 anos. Apesar da empresa estar no mercado há muito tempo (A Logicab – informática de Cabo Verde Sarl, com sede em São Vicente, delegação na Cidade da Praia e agências nas demais Ilhas do Arquipélago é a empresa de informática mais antiga do País fundada em 1992), dos colaboradores presentes no momento a maioria tem um tempo de trabalho na empresa inferior a 10 anos, isso comprova que existe um grande mobilidade de pessoal na empresa.



**Gráfico 5** - Tempo de trabalho na empresa

**Fonte:** Elaboração própria

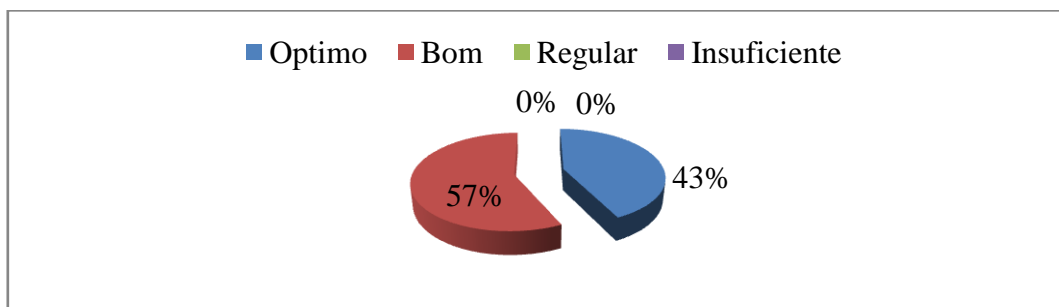
## I. Visão institucional

A finalidade desta secção é avaliar o nível de conhecimento dos colaboradores em relação á missão, a estrutura, os valores da empresa e os produtos/serviços disponibilizados pela mesma.

### **Compreende a missão a estrutura e os valores da empresa?**

No que toca á questão, “**Compreende a missão a estrutura e os valores da empresa?**”, a distribuição das respostas evidencia que 57% dos inquiridos escolheram a resposta “bom”. Não muito longe 43% apontaram a resposta “óptimo”. Com as

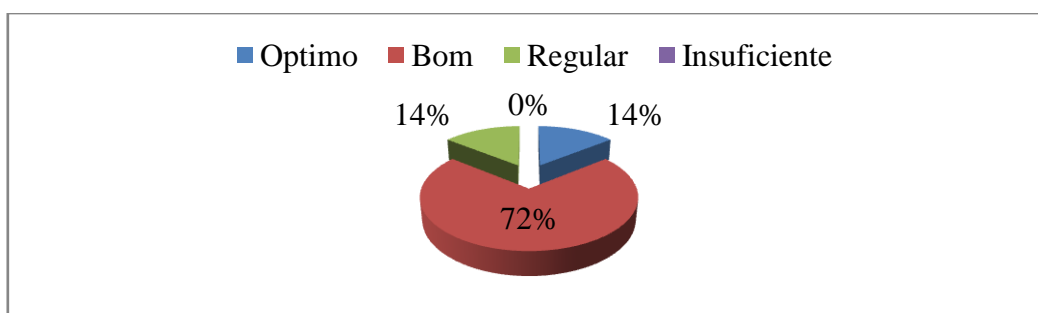
respostas explícitas no gráfico 6 nota-se que os colaboradores inquiridos conhecem a razão da existência da empresa, os princípios e a estrutura da empresa sendo esses cruciais para alcançar os objectivos estabelecidos.



**Gráfico 6** - Compreende a missão a estrutura e os valores da empresa?

**Fonte:** Elaboração própria

#### 1. Conhece os produtos/serviços disponibilizados pela empresa?



**Gráfico 7** - Conhece os produtos/serviços disponibilizados pela empresa?

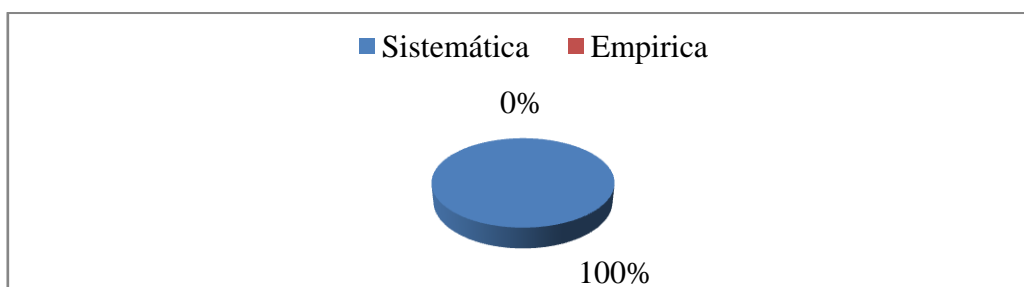
**Fonte:** Elaboração própria

Relativamente á questão, **“conhece os produtos/ serviços disponibilizados pela empresa?”**, a grande maioria dos inquiridos 72% escolheram a resposta “bom”, 14% “ótimo”, com a mesma percentagem 14% “regular”. Com os dados apresentados nota-se que a maioria dos colaboradores dizem ter o conhecimento das características dos produtos/serviços da empresa, isto actualmente é um dos factores chave de diferenciação e de melhoria da performance da empresa no mercado. Demonstra que os colaboradores estão capacitados para oferecer informações adequadas e atempadas aos clientes da empresa.

## II. Percepção dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho

Nessa parte do questionário pretende-se apurar a noção que os colaboradores da empresa em estudo têm sobre a avaliação de desempenho.

### 2. Como é o processo de avaliação de desempenho da empresa?

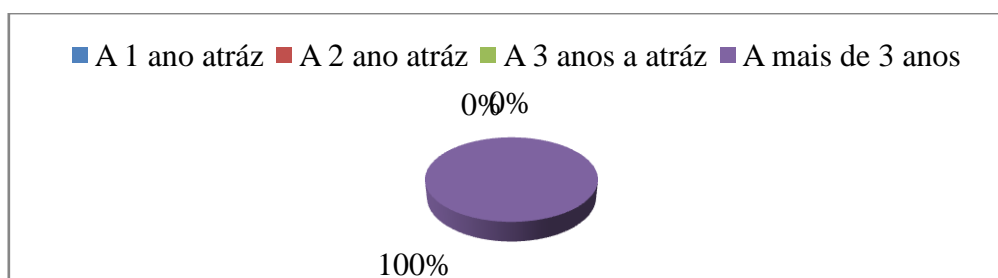


**Gráfico 8** - Como é o processo de avaliação de desempenho da empresa?

**Fonte:** Elaboração própria

Com a análise do gráfico 8 que tem como questão “**como é o processo de avaliação de desempenho da empresa?**”, a distribuição das respostas demonstra sem qualquer dúvida que o processo de avaliação de desempenho da empresa é sistemático, pois há unanimidade dos colaboradores inquiridos.

### 3. Se, é sistemática há quanto tempo a empresa utiliza o sistema de avaliação de desempenho?

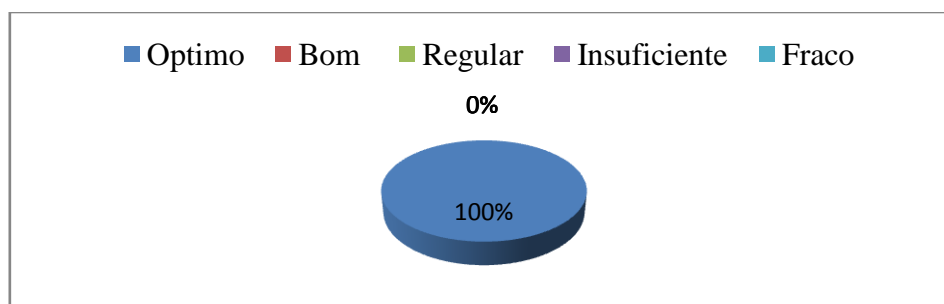


**Gráfico 9** - Se é sistemática, há quanto tempo a empresa utiliza o sistema de avaliação de desempenho?

**Fonte:** Elaboração Própria

No que diz respeito á questão colocada “**se é sistemática há quanto tempo a empresa utiliza o sistema de avaliação de desempenho?**”, os inquiridos são unânimes, todos responderam que a empresa utiliza o sistema de avaliação de desempenho a mais de 3 anos. Nesse caso a empresa já tem uma certa “prática” do sistema, o que traduzirá numa melhor avaliação de desempenho se bem que quando mais tempo o sistema existir na empresa melhor será processo e os resultados da avaliação.

**4. O sistema de avaliação de desempenho permite melhorar as habilidades na execução das suas tarefas?**

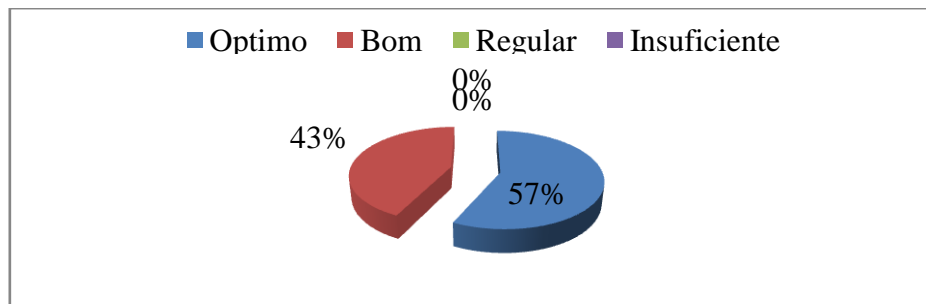


**Gráfico 10** - O sistema de avaliação de desempenho permite melhorar as habilidades na execução das suas tarefas?

**Fonte:** Elaboração própria

Sobre a questão o “**sistema de avaliação desempenho permite melhorar as habilidades na execução das suas tarefas?**”, houve também unanimidade, todos classificaram de “ótimo”. A resposta mais alto deste estudo (“ótimo”) é a preferida dos inquiridos demonstrando que o sistema não tem somente como objectivo ver quem está a desempenhar melhor as suas tarefas mas sim vai mais além ao melhorar as habilidades dos colaboradores.

**5. O sistema de avaliação de desempenho tem foco no desenvolvimento das habilidades dos colaboradores?**

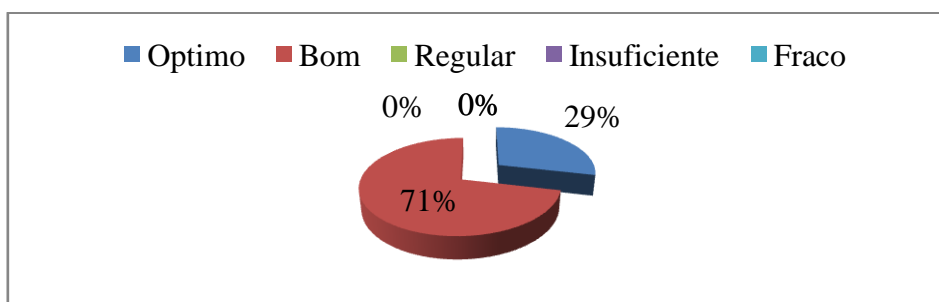


**Gráfico 11-** O sistema de avaliação de desempenho tem foco no desenvolvimento das habilidades dos colaboradores?

**Fonte:** Elaboração própria

No que se refere á questão “**o sistema de avaliação de desempenho tem foco no desenvolvimento das habilidades dos colaboradores?**”, o gráfico mostra a distribuição das respostas, onde “ótimo” é claramente a mais frequente com mais de metade das respostas, 57% dos inquiridos, seguido de “bom” com 43% (“regular” e “insuficiente” obtiveram 0%). Portanto, na perspectiva dos colaboradores o sistema de avaliação de desempenho tem foco no desenvolvimento das habilidades.

**6. O sistema de avaliação de desempenho encoraja a iniciativa e a criatividade?**



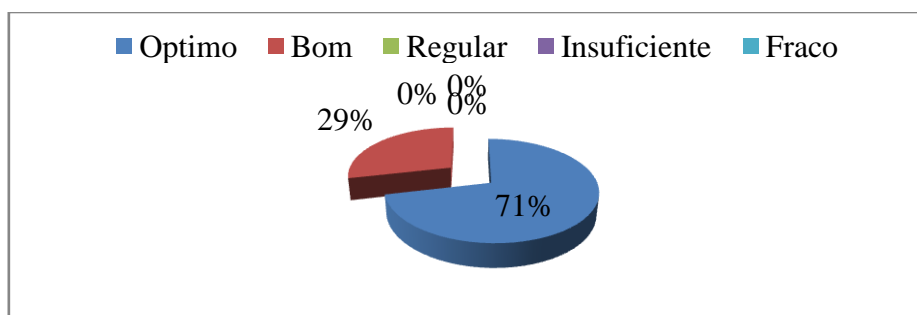
**Gráfico 12 -** O sistema de avaliação de desempenho encoraja a iniciativa e a criatividade?

**Fonte:** Elaboração própria



Na questão “**o sistema de avaliação de desempenho encoraja a iniciativa e a criatividade?**”, a resposta “bom” atinge uma percentagem elevadíssima com 71% dos inquiridos e uma percentagem muito baixa 29% “ótimo”, o que mostra que o sistema torna os colaboradores mais criativos e tomam iniciativas para terem a melhor avaliação possível, isto é benéfico tanto para a empresa como para o próprio avaliado, pois possibilita que objectivos de todos sejam alcançados.

**7. O sistema de avaliação de desempenho impulsiona uma cultura organizacional focada nos funcionários?**

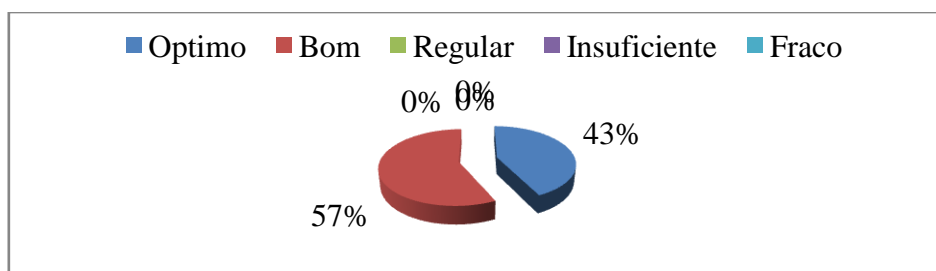


**Gráfico 13** - O sistema de avaliação de desempenho impulsiona uma cultura organizacional focada nos funcionários?

**Fonte:** Elaboração própria

Relativamente á questão, “**o sistema de avaliação de desempenho impulsiona uma cultura organização focada nos funcionários?**”, 73% dos inquiridos responderam “ótimo” seguido de “bom” 29% (“regular”, “insuficiente” e “fraco” continuam a receber percentagem de 0%). Face aos resultados apresentados nota-se que o impacto da avaliação de desempenho na cultura organizacional da empresa é excelente auxiliando-os a enfrentarem os problemas/conflitos e melhorando o clima e o ambiente de trabalho.

**8. O sistema de avaliação de desempenho valoriza o feedback contínuo?**

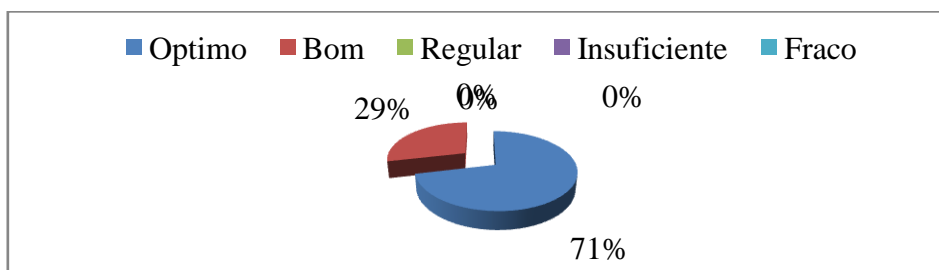


**Gráfico 14** - O sistema de avaliação de desempenho valoriza o feedback contínuo?

**Fonte:** Elaboração própria

O gráfico 14 tem como questão “**o sistema de avaliação de desempenho valoriza o feedback contínuo?**”, 57% responderam “bom” e 43% “ótimo”. Do exposto verifica-se que para a maioria o sistema informa aos colaboradores a sua performance na empresa bem como a avaliação efectuada pelo administrador.

**9. O sistema de avaliação de desempenho faculta o auto-aperfeiçoamento dos colaboradores?**

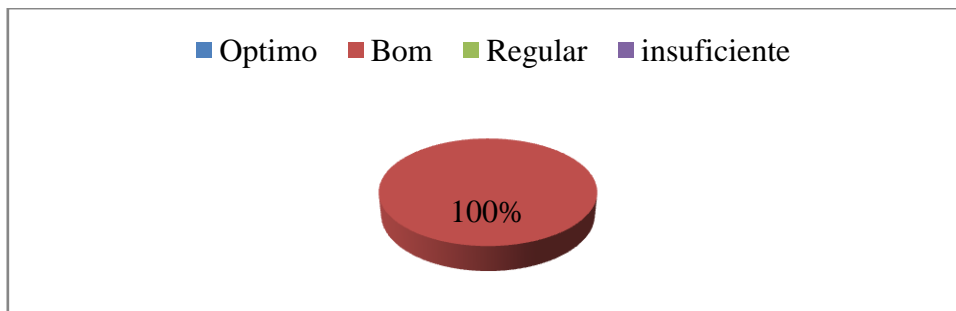


**Gráfico 15-** o sistema de avaliação de desempenho faculta o auto-aperfeiçoamento dos colaboradores?

**Fonte:** Elaboração própria

Na questão “**o sistema de avaliação de desempenho faculta o auto-aperfeiçoamento dos colaboradores?**”, a distribuição das respostas não deixa duvida, 71% escolheram “ótimo” e 29% “bom”. O auto-aperfeiçoamento é um dos objectivos da avaliação de desempenho, com os dados apresentados no gráfico constata-se que a empresa em estudo tem conseguido despertar essa capacidade do colaborador.

**10. O sistema de avaliação de desempenho fomenta a confiança entre os colaboradores?**

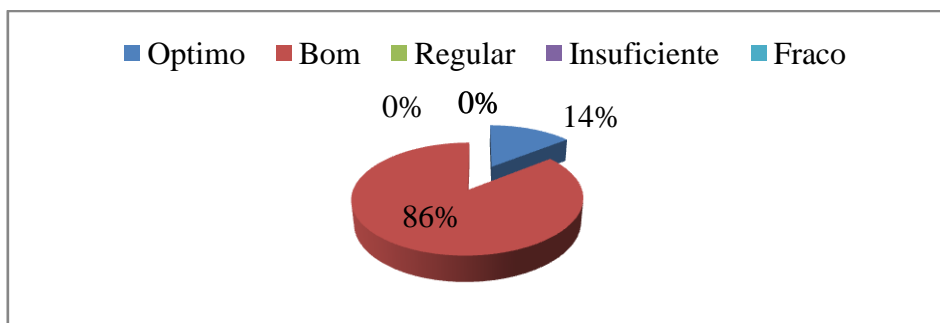


**Gráfico 16** - O sistema de avaliação de desempenho fomenta a confiança entre os colaboradores?

**Fonte:** Elaboração própria

Na questão, “**o sistema de avaliação de desempenho fomenta a confiança entre os colaboradores?**”, houve também unanimidade dos inquiridos ao classificaram de “bom”. Os colaboradores demonstram que existe uma relação de confiança elevando cada vez mais o clima organizacional da empresa.

**11. O sistema de avaliação de desempenho promove a motivação dos colaboradores?**



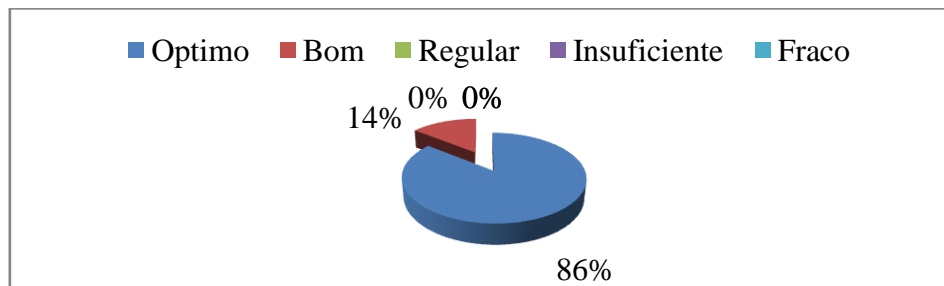
**Gráfico 17** - O sistema de avaliação de desempenho promove a motivação dos colaboradores?

**Fonte:** Elaboração própria

Em relação á questão “**o sistema de avaliação de desempenho promove a motivação dos colaboradores?**”, os inquiridos não deixam qualquer incerteza, pois quase a

totalidade (86%) dos inquiridos classificou de “bom” e apenas um (14%) de “ótimo”. Pode-se afirmar que o sistema de avaliação de desempenho promove a motivação dos colaboradores.

**12. O sistema de avaliação de desempenho possibilita melhorar a performance da empresa no mercado?**



**Gráfico18** - O sistema de avaliação de desempenho possibilita melhorar a performance da empresa no mercado?

**Fonte:** Elaboração Própria

Da questão “**o sistema de avaliação de desempenho possibilita melhorar a performance da empresa no mercado?**” vê que houve também quase unanimidade, 86% escolheram “ótimo” e uma percentagem muito baixa 14% preferem “bom”. Essa última questão é relevante para o presente estudo pois nela vê o resultado do esforço que a empresa tem tido para manter e continuar a acreditar nesse sistema implementado.

#### **4.2.3. Discussão dos dados**

Após a análise da entrevista ao administrador e apresentação do questionário aplicado aos colaboradores segue a discussão dos dados em consonância com a revisão da literatura acima descrita:

“A empresa não tem um departamento de recursos Humanos, sou o responsável pelos recursos humanos, existe sim um assistente.”. (administrador da empresa). Este facto pode ser visto no organigrama (figura 2) da empresa apresentado no ponto 4.1. A gestão de recurso humano é uma peça fundamental para que uma empresa seja bem-sucedida (Golhar e Deshpande, 1997 *apud* Felisardo 2014). O departamento de recurso humano é necessário em qualquer tipo de empresa, mas em especial nas PME's, como é o caso da empresa em estudo, pois os recursos humanos são o activo de maior diferenciação e tem um papel significativo no desenvolvimento do negócio.

Este tema é muitas vezes descurado e nem sempre os administradores dão o devido valor, por isso é necessário que a empresa em estudo ter um departamento de recursos humanos para que os seus colaboradores estejam motivados e com condições para atingir os objectivos desejados. Um dos erros mais comuns é utilizar a intuição ou modelos de grandes empresas. Os RH devem ser geridos com um plano e com uma estratégia, porque a verdade é que são sempre os colaboradores que marcam a diferença.

“A empresa tem um sistema de avaliação de desempenho”. (administrador da empresa) Os colaboradores coadunam desta opinião e afirmam que a empresa utiliza um sistema de avaliação de desempenho há três anos. Um modelo de avaliação de desempenho pode direccionar o processo de melhoria e mudança das PME's, promover a gestão colaborativa e aprimorar a tomada de decisão ou a coordenação das acções planeadas (Galdamez, Carpinetti e Gerolamo, 2009). A avaliação de desempenho bem organizado e utilizado desempenha um papel fundamental no apoio á gestão possibilitando dessa forma o crescimento sustentável.

“A empresa utiliza 9 critérios de avaliação de desempenho (nível de produtividade, eficácia e eficiência, capacidade de comunicação, espírito de iniciativa, assiduidade, organização e segurança no trabalho) ”. (administrador da empresa). De entre os métodos analisados na revisão bibliográfica pode – se dizer que o sistema de avaliação de desempenho utilizado pela empresa está mais próximo do **método das escalas gráficas**. Segundo Chiavenato (2004) o número de factores de avaliação varia conforme os interesses de cada organização, indo de 5 – 10 factores em geral. Esses 9 critérios de

avaliação de desempenho estão de acordo mais faltou um importante que é a qualidade de atendimento que tem uma grande importância tendo em conta a actividade que a empresa em estudo desempenha.

“Sou eu o responsável pela avaliação de desempenho e esta é realizada mensalmente” (administrador da empresa). Chiavenato (2004) diz que devem participar na avaliação, o chefe, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores em fim todas as pessoas em redor do funcionário numa abrangência de 360°. Assim o sistema de avaliação de desempenho deve ser flexibilizado permitindo maior participação dos colaboradores no processo.

“O sistema de avaliação de desempenho teve origem numa grande empresa” (administrador da empresa). Apesar de vários autores nomeadamente (Jarvis, curran, Kitching, et al., 2000, *apud* Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin 2010), alertarem às PME's que devem implementar modelos de gestão baseados em suas necessidades particulares e não em modelos baseados nas chamadas “boas práticas” que têm sua origem principalmente de grandes organizações. A empresa em estudo, LOGICAB SARL, utiliza um sistema das grandes organizações.

“ A avaliação de desempenho da empresa não cria um clima de mau estar na empresa”. (administrador da empresa). Os colaboradores inquiridos são da mesma opinião, como se pode verificar na análise do gráfico 16 classificaram de “bom” o sistema de avaliação de desempenho utilizado pela empresa fomenta a confiança entre os colaboradores.

“O sistema de avaliação de desempenho permite melhorar as habilidades na execução das tarefas de todos os colaboradores da empresa” (administrador da empresa). Os colaboradores partilham desta opinião tendo todos classificados a relação da avaliação de desempenho com a melhoria das habilidades de “ótimo”, como se pode comprovar no gráfico 10. Chiavenato (2008) diz que “a Avaliação de Desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento”.

De acordo com essas opiniões pode aferir que o sistema de avaliação adoptado pela empresa contribui para a melhoria do desempenho individual na medida que melhora a qualidade de trabalho e a qualidade de trabalho dentro da empresa.

#### 4.2.3.1. Cruzamento de variáveis

O cruzamento de variáveis tende a realçar a opinião dos inquiridos quanto às variáveis em estudo: avaliação de desempenho dos colaboradores e a performance empresarial. Para isso é necessária a maturidade laboral e psicológico dos colaboradores e é neste sentido que se faz o cruzamento entre o tempo de trabalho e o nível de escolaridade.

A seguir é apresentado os resultados do cruzamento de algumas variáveis deste estudo.

**Tempo de trabalho na empresa? Nível de escolaridade?**

			Nível de escolaridade			Total
			Ensino Básico	Ensino Secundário	Licenciatura	
Tempo de trabalho na empresa?	Menos de 1 ano	% Total	0	1	1	2
			0	14,3%	14,3%	29%
	1 - 5 anos	% Total	0	1	1	2
				14,3%	14,3%	29%
	6 - 10 anos	% Total	1	0	0	1
			14,3%	0%	0%	14%
	11 - 15 anos	% Total	0	2	0	2
			0%	29%	0%	29%
	Total	% Total	1	4	2	7
			14%	57%	29%	100%

**Tabela 10:** Tempo de trabalho na empresa? Nível de escolaridade?

**Fonte:** Elaboração própria

Nas empresas, principalmente as PME's, a qualificação é fundamental para assegurar a competitividade e cada vez mais os responsáveis das empresas estão a recrutar colaboradores que apresentam maiores graus académicos e deixando de lado aqueles que não possuem esses requisitos. Pode-se auferir na tabela que dos colaboradores inquiridos 57% que dizem ter o ensino secundário, destes 29% tem um tempo de

trabalho na empresa de 11 - 15 anos, 14% de 1 – 5 anos e a mesma percentagem 14% de menos de 1 ano de trabalho.

Dos restantes 43% dos entrevistados, 14% com um tempo de trabalho de 6 – 10 anos possui somente o ensino básico, a licenciatura tem uma percentagem de 29% e os colaboradores com licenciatura 14% têm um tempo de 1 – 5 anos e 14% de menos de 1 ano.

Do cruzamento nível de escolaridade e o tempo de trabalho na empresa que pode ser conferida na tabela em cima verifica-se que os colaboradores que estão na empresa a mais tempo (11 – 15 anos) todos têm o ensino secundário. A qualificação dos colaboradores não é muito alto mas nos últimos tempos a empresa tem recrutado colaboradores mais capacitados uma vez que 29% dos colaboradores tem licenciatura e desses 14% tem um tempo de trabalho na empresa de 1 – 5 anos e 14% de menos de 1.

Para os colaboradores da empresa que neste estudo tem um nível de qualificação baixa que de alguma forma esteja a dificultar a performance tem que existir formação para melhorar a empresa sobretudo o próprio colaborador nas mais variadas competências só assim a empresa conseguirá atingir a performance empresarial estabelecida. A empresa em estudo precisa de colaboradores que estejam muito bem preparados para enfrentar quaisquer tipos de desafios no contexto da sua actividade profissional. A qualificação profissional é reconhecida num mercado cada vez mais concorrencial, os recursos humanos são imprescindíveis para a melhoria da produtividade e dos serviços prestados.



**O sistema de avaliação de desempenho tem foco no desenvolvimento das habilidades dos colaboradores? O sistema de avaliação de desempenho possibilita melhorar a performance da empresa no mercado?**

		O sistema de avaliação de desempenho possibilita melhorar a performance da empresa no mercado?		Total
		Ótimo	Bom	
O sistema de avaliação de desempenho tem foco no desenvolvimento das habilidades dos colaboradores?	Ótimo	4	0	4
	%Total	57%	0	57%
	Bom	2	1	3
	%Total	29,00%	14%	43%
Total		6	1	7
		%Total 86%	14%	100%

**Tabela 11:** O sistema de avaliação de desempenho tem foco no desenvolvimento das habilidades dos colaboradores? O sistema de avaliação de desempenho possibilita melhorar a performance da empresa no mercado?

**Fonte:** Elaboração própria

A avaliação de desempenho faz a apreciação do desempenho e indica a capacidade de desenvolvimento do colaborador e da própria empresa. É nesta óptica que se pretende provar a relação entre avaliação de desempenho com a melhoria das habilidades dos colaboradores e com a performance das empresas no mercado.

Para o efeito fez-se o cruzamento entre a variável “o sistema de avaliação de desempenho possibilita melhorar a performance da empresa no mercado?” com a variável “o sistema de avaliação de desempenho tem foco no desenvolvimento das habilidades dos colaboradores?”. O resultado obtido foi o seguinte: dos 86% dos colaboradores que escolheram “ótimo” em relação á possibilidade da avaliação de desempenho melhorar a performance da empresa no mercado 29% classificaram de “bom” o foco no desenvolvimento das habilidades dos colaboradores e 57% de “ótimo”.

Dos restantes 14% que classificaram de “bom” a possibilidade do sistema de avaliação de desempenho melhorar a performance da empresa no mercado?” a mesma percentagem 14% considere que o sistema tem foco no desenvolvimento das habilidades dos colaboradores.

Do exposto pode – se extrair que a avaliação de desempenho adoptado pela empresa permite melhorar tanto a capacidade individual dos colaboradores como a performance da empresa no mercado.

#### **4.3. Propostas de procedimentos de avaliação de desempenho com impacto na performance empresarial**

Este trabalho é resultado de uma pesquisa com o objectivo de trazer valiosos contributos para a melhoria de compreensão com questões relacionados á avaliação de desempenho. Nesta perspectiva propõe-se á empresa a adopção dos seguintes procedimentos de avaliação de desempenho com impacto na performance empresarial:

- **Determinar objectivos e estratégias da empresa e divulgar esses objectivos** – a determinação de objectivos da empresa é a base de todo o sistema de avaliação de desempenho, sendo essencial para a definição dos indicadores a serem utilizados na análise do desempenho e para direccionar posteriormente as acções a serem tomadas.
- **Definir os principais agentes envolvidos no processo** – é crucial a abordagem sistémica da empresa, abrangendo todos os agentes envolvidos, fornecedores, colaboradores e clientes que se integram por meio dos processos internos desenvolvidos e de metas financeiras a serem alcançados. Seguindo o recomendado pelo BSC apresentado anteriormente, devem ser levadas em consideração as seguintes perspectivas (figura 1):

- A perspectiva financeira que é fundamental para sustentar as consequências económicas imediatas de acções realizadas, está intimamente ligada com os interesses dos accionistas. Aqui procuram resolver questões de natureza financeira, se a estratégia da empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros da mesma;
  - A perspectiva dos clientes que determina o modo como a empresa deseja ser vista pelos seus clientes e identifica os segmentos de clientes e mercados alvos nos quais a empresa actuará;
  - A perspectiva dos processos internos que tem a preocupação de identificar os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Além da optimização dos processos existentes, devem-se identificar serviços inteiramente novos, os quais os clientes atribuam grande valor e que sejam críticos para o sucesso da empresa.
  - Quanto á perspectiva do aprendizado e do crescimento, esta implica dar resposta á questão para o que tem de melhor na empresa para criar valor no futuro. Os objectivos desta perspectiva são os seguintes: a melhoria contínua, o desenvolvimento de novos produtos, etc.
- **Descrever as actividades e variáveis que determinam o desempenho da empresa** – para todos os colaboradores envolvidos, uma sequência de actividades que determina o desempenho. A descrição dessas actividades e a análise das mesmas servem como base para o estabelecimento dos indicadores de desempenho utilizados;

- **Estabelecer indicadores de performance relacionados com cada uma das actividades desenvolvidos pelos colaboradores que compõe a empresa** – Os indicadores de desempenho são atributos essenciais para a avaliação de desempenho da empresa, pois permitem que as avaliações sejam feitas com base em dados e informações qualitativas/quantitativas, dando maior precisão às conclusões. Efectivamente para que os indicadores possam ajudar na tomada de decisão é essencial que sejam de fácil aquisição, compreensão, comparação e não sejam confusos. Um indicador deve ser criado criteriosamente, de forma a assegurar a disponibilidade dos dados e resultados mais relevantes no menor tempo possível de forma que possam contribuir para o sucesso de avaliação de desempenho;
  
- **Definir as metas a serem respeitados** – as metas são estabelecidas pela empresa e são em geral, valores percentuais do valor actual do indicador a serem aumentados ou reduzidos. As metas podem ser definidas por meio de medidas internas á empresa, como previsões baseadas em séries históricas ou metas estabelecidas conforme expectativas da administração. Os indicadores podem ser levantados com periodicidade diária, semanal, mensal ou anual, conforme as necessidades do momento e conforme o factor a ser apurado;
  
- **Estabelecer programas de incentivo aos funcionários para atingir os objectivos estabelecidos** – programas de reconhecimento, promoção, ressaltando e premiando os colaboradores que se destacarem na realização e melhoramento das actividades da empresa podem e devem estar associados á realização das metas corporativas, incentivando e estimulando a criatividade dos envolvidos na resolução de problemas;
  
- **Analisar e divulgar os resultados** – a análise dos indicadores permite avaliar o nível actual e a tendência de toda a empresa em relação às suas metas estabelecidas. Neste sentido o uso de técnicas para a avaliação de indicadores são essenciais para o sucesso. Os resultados devem ser divulgados em toda a

empresa, apresentados de forma clara e compreensível, de modo a oferecer feedback a todos os envolvidos. Assim, todos os participantes podem compreender qual o desempenho e a contribuição de cada um para o alcance de objectivos e metas globais;

- **Levantar as causas das não concordâncias com as metas, estabelecer e implementar acções atenuadoras** – é fundamental o levantamento das possíveis causas da não concordância, de modo que seja possível identificar os elementos críticos para a execução aceitável dos resultados. Depois há necessidade de criar acções para corrigir os desvios indesejados.
  
- **Revisar os planos e estratégias adoptados pela empresa**, verificando se ao longo de todo o processo de avaliação de desempenho, os resultados parciais e globais obtidos devem ser amplamente divulgados e discutidos com o propósito de tornar as medidas atenuadoras mais efectivas. A empresa deve estar, também, preparada para actuar em circunstância extraordinárias ou ocorrências, para tal deverá alinhar um plano emergência que lhe permita, após um acontecimento, voltar ao normal com rapidez e eficiência, diminuindo os custos da empresa e dos clientes não atribuídos de forma satisfatória, seja pelo nível de serviço, seja no período de tempo necessário para a sua reestruturação.

## CAPITULO 5

### 5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES FINAIS

Todo trabalho de investigação tem um capítulo, onde são feitas as conclusões e as recomendações finais. Este capítulo tem por objectivo apresentar as principais conclusões do estudo, com base na revisão da literatura e no estudo de caso.

#### 5.1. Conclusão

O presente trabalho é fruto de uma investigação académica com o tema: **a avaliação de desempenho nas PME's: estudo de caso na LOGICAB SARL**". Fez-se um levantamento bibliográfico sobre a avaliação de desempenho, pequenas e médias empresas e performance empresarial, com o intuito de ter o conhecimento dos principais elementos que a literatura explana sobre esses termos, indo simultaneamente ao encontro do primeiro capítulo deste trabalho, que era de fazer o levantamento teórico dos conceitos relacionados com o tema de investigação.

A metodologia para a obtenção dos dados tais como a pesquisa documental, a entrevista ao administrador da empresa e questionários aplicados aos colaboradores facilitaram a que os objectivos previamente definidos fossem concretizados.

Referente ao objectivo: "Identificar a importância da AD enquanto instrumento de gestão das empresas", a pesquisa demonstrou que a avaliação de desempenho é fundamental para a gestão das empresas, principalmente das pequenas e médias empresas, quando utilizado para ver a adequação do colaborador às suas tarefas bem como seu potencial de desenvolvimento e propor melhorias que podem contribuir para o desenvolvimento individual e organizacional.

No que se refere ao segundo objectivo “Diagnosticar os instrumentos da AD adoptados pela LOGICAB SARL”, os dados evidenciam que a empresa objecto de estudo utiliza um sistema de avaliação de desempenho que está próxima do método de escala gráfica. (ver análise da entrevista, gráficos 6 e 7). Contudo o sistema utilizado tem a sua origem nas grandes organizações e não se adequa correctamente á empresa. Portanto requer um forte engajamento dos responsáveis e dos colaboradores no sentido de adequa-lo às necessidades particulares da empresa.

Quanto ao terceiro objectivo “verificar a percepção dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho”, através dos gráficos 10, 11, 15, 16 e 17 constatou-se que os colaboradores consideram que avaliação de desempenho possibilita a melhoria do desempenho individual, os gráficos 12, 16 e 18 a melhoria da performance organizacional e o gráfico 14 a avaliação de desempenho valoriza o feedback contínuo.

O último objectivo “Propostas de procedimentos de avaliação de desempenho com impacto na performance empresarial” foi conseguido na medida que foi possível indicar alguns procedimentos que poderão melhorar a performance da empresa.

Em suma, com os resultados obtidos percebe-se a importância da avaliação de desempenho para a melhoria da performance individual e organizacional nas PME's. Em relação á empresa em estudo os resultados atingidos mostram que a empresa em estudo utiliza um sistema de avaliação de desempenho não adequado as suas características, isto é um sistema que teve sua origem nas grandes empresas, mas por outro lado a empresa tende a utilizar instrumentos que possibilita a adequação deste sistema de avaliação de desempenho às suas características.

## **5.2. Limitações da Pesquisa**

Apesar do esforço e empenho na realização deste trabalho de investigação houve alguma limitação, que deve ser reconhecida e ultrapassada em futuras investigações, dentre os quais passa-se a destacar, a falta de algumas informações relevantes, de modo que se não fosse isso as condições de desenvolver um estudo mais detalhado seria melhor. Apesar disso, pensamos que foi possível trabalhar com rigor e chegar as conclusões pretendidas no estudo.

## **5.3. Recomendações Finais**

Aproveitou-se este espaço para deixar algumas sugestões que poderão trazer melhorias futuras no que tange a melhorias das condições de avaliação de desempenho da empresa.

- Utilizar um sistema de avaliação de desempenho adequado às PME's
- Incentivar programas de informação e formação aos colaboradores que faculta a melhoria do desempenho;
- Admitir que os colaboradores da empresa tenham uma participação no processo de avaliação de desempenho da empresa;
- Divulgar dentro da empresa os resultados da avaliação de desempenho, ressaltando e premiando os colaboradores que se destacarem na realização e melhoramento das actividades da empresa;



- Criar o departamento de recursos humanos
- Sugere a adoção das propostas de procedimentos de avaliação de desempenho com impacto na performance empresarial para garantir uma melhor avaliação e sucesso da empresa.
- Finalmente sugiro este trabalho, como ponto de partida para posteriores trabalhos de investigação que possam surgir, relativamente á avaliação de desempenho nas PME's

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, M. (2006). Introdução á Metodologia do Trabalho Cientifico (7ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Bortoluzzi, S. C., Ensslim, S. R., & Ensslim, L. (2010). Práticas de avaliação de desempenho em pequenas e médias Empresas:Investigação em uma Empresa de Porte Médio do Ramo Moveleiro. Revista de Produção Online, V.10, n,p.551 - 576, set., 2010<http://produção online.org.br/rpo/article/viewFile/244/717>.
- Carvalho, A. V., & Nascimento, L. P. (2000). Administração e Recursos Humanos. São Paulo: Pioneira.
- Carvalho, L. C., Bernardo, M. d., Sousa, I. D., & Ngas, M. C. (2014). Gestão das Organizações - Uma abordagem Integrada e Prospectiva. Silabo.
- Chiavenato. (2002). Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Campus, V.2.
- Chiavenato, I. (2005). Gestão de Pessoas Totalmente Revista e Actualizada:. 2ª edição Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (2004). Gestão de Pessoas: o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2008). Recursos Humanos - o Capital humano das Organizações: 7ª edição. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1998). Recursos Humanos: 5ª edição Compacta. São Paulo: Atlas.
- Correia, E. H. (2007). A Avaliação de Desempenho nas Organizações - Estudo do Caso BCA. Univercidade jean piaget de Cabo Verde.
- Da Costa, R. F. (2003). Persona Manual Prático de Gestão das Pessoas. Lisboa: Bertrand.
- Da silva, A. (2008). Metodologia de Pesquisa Aplicada á Contabilidade (2ª ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.

Do Rosário, D. C. (2009). Avaliação da Performance Organizacional. Uma análise da utilização do Tableau de bord e do Balanced Scorecard em Empresas Portuguesas. Tese de Mestrado em Gestão e Estratégia industrial, Univesidade técnica de Lisboa.

Dornelas, J. C. (2001). Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios. Rio de Janeiro: Campus.

Dos Santos, D. P. (2013). Aplicação de um Modelo de Balanced Scorecard na clínica Medicentro: Vantagens e Desvantagens. Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais, Licenciatura em contabilidade de Administração Ramo: Administração e Controlo Financeiro.

Felisardo, A. S. (2014). Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME: Um Estudo mul-ticas no Concelho de Alcacer do Sal. Dissertação de Mestre em ciências Empresariais - Ramo PME. Setubal: Instituto Politécnico de Setubal.

Fernandes, A. J. (2006). Impacto do Planeamento na Eficácia Organizacional das Instituições Portuguesas de Ensino Superior Agrário. Tese de Doutoramento em Gestão, Univercidade de Trás - Monte e Alto.

Fundación cotec estudios, 7. Inovación en las PYEMES: Factores de Éxito y Relación com su Supervivência. Estudo Bibliogáfico.

Garcia, L. F. (2000). "Formação Empreendedora na Educação Profissional", Capacitação a Distancia de Professores para o Empreendedorismo. Brasil: SEBRAE.

Gill, A. C. (2002). Como Elaborar Projectos de Pesquisas. 4ª ed. São Paulo: Atlas S/A.

Gill, A. C. (1999). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social 5ª edição. São Paulo, Brasil: ATLAS.

Goldamez, E. V., Carpinetti, C. R., & Gerolamo, M. C. (2009). Proposta de um sistema de avaliação de desempenho para arranjos produtivos locais; Gest.Prod., São Carlos, v.16,n.1,p. 133 - 151, jan - mar.2009.

Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2002). O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores, 4ª edição. Lisboa: Areas Editora.

- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2007). fundamentos de Metodologia Científica (6ª ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Miranda, L. C., & Silva, J. D. (2002). Medição de Desempenho. IN: SCHMITZ, Paulo (Org.).Controladoria: Agregando Valor para a Empresa. Porto Alegre: Bookman.
- Muller, J. C. (2003). Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistema de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento do Processo (meio modelo estratégia, indicadores e operações). Tese (doutorado- UFRGS, tese de programa de pós-graduação em engenharia de produção. Porto Alegre.
- Nelly, A. (2002). Avaliação do Desempenho das Empresas. Portugal: Editorial Caminho.
- Neto, A. M. (2002). Sistemas de Avaliação de Desempenho Implementação do Balanced Scorecard em uma Empresa de Serviços. Dissertação de Mestrado.Universidade Metodista Piracicaba.
- Oliveira, J. (2005). Gestão de Recursos Humanos na administração pública. Lisboa: Escolar Editora.
- Raymond, Q. (1998). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa.
- Rodrigues, J. (2010). Avaliação de desempenho nas organizações. Portugal: Escolar editora.
- Russo, J. (2006). Balanced Scorecard para PME's,Lousã:. Lidel - Edições Técnicas.
- Sousa, M. j., Sanches, T., Gomes, P., & Gomes, P. (2006). Gestão de Recursos Humanos - lidel. Lisboa: Edições técnicas.
- Teixeira, S. (2013). Gestão das Organizações (3ª ed.). Lisboa, Portugal: Escolar editora.
- Veiga, J. (2008). A Criação de Empresas em Cabo Verde e o seu Financiamento.Apresentação do Projecto FAM Serviços, Lda.Memória Monográfica Apresentada á Universidade de Jean Piaget de Cabo Verde.

### **Periódicos/Revistas**

CCE – Comissão das Comunidades Europeias

INE (2010) - Instituto Nacional de Estatística, Praia

INE (2012) – Instituto Nacional de Estatística, Praia

IAE (2013) – Inquérito Anual às Empresas

RE (2012) –IV Recenseamento Empresarial

REMPE (2015) – Regime Especial de Micro e Pequenas Empresas, Cabo Verde

SBERAE (2008) – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Brasil

### **Referências Retiradas da Internet**

<http://w.w.w.significados.com.br/pme/>

[http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise\\_financeira](http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_financeira)

# APÊNDICES

## Apêndice A: Questionário da Pesquisa

### QUESTIONÁRIO

No âmbito da elaboração do trabalho para a conclusão do curso de Organização e Gestão de Empresas na Universidade do Mindelo, pretendo com o seguinte questionário verificar a percepção dos colaboradores da LOGICAB, SARL sobre a avaliação de desempenho. Assim, solicito a sua colaboração respondendo às perguntas do presente questionário. As suas respostas são confidenciais pelo que não precisa colocar o seu nome no mesmo.

A Avaliação de Desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento (Chiavenato 2008).

#### PERFIL DO INQUIRIDO

##### P.1 Género?

☐ Feminino

☐ Masculino

##### P.2 Idade?

☐ 20 - 30anos

☐ 31 - 40 anos

☐ 41 - 50anos

☐ Mais de 50 anos

##### P.3 Naturalidade?

☐ Santo Antão

☐ São Vicente

☐ São Nicolau

☐ Sal

☐ Boa Vista

☐ Maio

☐ Santiago

☐ Fogo

☐ Brava

☐ Estrangeiro (a)

##### P.4 Nível de escolaridade?

☐ Ensino Básico

☐ Ensino Secundário

☐ Formação Profissional

☐ Licenciatura

☐ Mestrado

☐ Doutoramento

☐ Sem escolaridade

##### P.5 Tempo de trabalho na empresa?

☐ Menos de 1 ano

☐ 1 - 5 anos

☐ 6 - 10 anos

- ( ) 11 - 15 anos
- ( ) 16 - 20 anos
- ( ) 21 - 25 anos
- ( ) 26 anos e mais

## I – VISÃO INSTITUCIONAL

**P.6 Compreende a missão, a estrutura e os valores da empresa?**

1. Optimo
2. Bom
3. Regular
4. Insuficiente

**P.7 Conhece os produtos/serviços disponibilizados pela empresa?**

1. Ótimo
2. Bom
3. Regular
4. Insuficiente

## II- PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

**P.8 Como é o processo da avaliação de desempenho da empresa?**

1. Empírica
2. Sistemática

**P.9 Se é sistemática há quanto tempo a empresa utiliza o sistema de avaliação de desempenho?**

1. A 1 ano atrás
2. A 2 anos atrás
3. A 3 Anos atrás
4. A mais de 3 anos.

**P.10 O sistema de avaliação de desempenho:**

	Ótimo	Bom	Regular	Insuficiente	Fraco
Permite melhorar as habilidades na execução das suas tarefas					
Tem foco no desenvolvimento das habilidades dos colaboradores					
Encoraja a iniciativa e a criatividade					
Impulsiona uma cultura organizacional focada nos funcionários					
Valoriza o feedback contínuo					
Faculta o auto-aperfeiçoamento dos colaboradores					
Fomenta a confiança entre os colaboradores					
Promove a motivação dos colaboradores					
Possibilita melhorar a performance da empresa no mercado					



**P. 11 Que sugestões daria a empresa para melhorar o desempenho dos colaboradores e a sua performance no mercado?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Apêndice B: Guião de entrevista**

### **GUIÃO DE ENTREVISTA**

No âmbito da elaboração do trabalho para a conclusão do curso de Organização e Gestão de Empresas na Universidade do Mindelo, pretendo com o seguinte guião de entrevista avaliar a percepção do administrador da LOGICAB SARL sobre a avaliação de desempenho. Assim, solicito a sua colaboração respondendo às perguntas do presente questionário. As suas respostas são confidenciais pelo que não precisa colocar o seu nome no mesmo.

A Avaliação de Desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento (Chiavenato 2008).

#### **Parte I – Caracterização da empresa**

1. Quando foi constituída a empresa?
2. Quem foi o promotor da ideia?
3. A empresa mudou de estatuto em algum momento?
4. Qual é a forma jurídica da empresa?
5. A empresa tem uma missão e uma visão formalizada?
6. Qual é estrutura orgânica da empresa?
7. Quais os valores que regem a conduta da empresa no desenvolvimento das suas actividades?

## Parte II – O Sistema de Avaliação de Desempenho

1. Na sua empresa existe um departamento ou um responsável de Recursos Humanos?  
Se existe quais as funções do responsável ou do departamento de Recursos Humanos?
2. Existe um sistema formalizado de avaliação de desempenho de pessoal na sua empresa ou a avaliação se processa empiricamente?
3. Se existe:
  - Que critérios a empresa utiliza?
  - Quem é o responsável para fazer a avaliação de desempenho?
  - A empresa faz avaliação de desempenho mensal, trimestral, semestral ou anual?
  - Qual o impacto da avaliação de desempenho no clima organizacional da empresa?
  - O sistema permite melhoria contínua dos colaboradores?
  - O sistema dá oportunidade aos gestores de transmitir e clarificar os objectivos e a razão das suas exigências?
  - O sistema fornece indicadores para a gestão?
  - Desde que a empresa criou e implementou o sistema de avaliação de desempenho houve alguma mudança/adaptação dos critérios utilizados?